



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

TRABAJO DE TITULACION

Previo a la obtención de título de:

INGENIERO EN MARKETING

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SAN MIGUEL LTDA. DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR, CANTÓN SAN
MIGUEL DURANTE EL PERIODO 2015”**

AUTORES:

SANTIAGO EDUVI HUATATOCA CHIMBO

GEOVANNY GERMAN TAHUA MANCERO

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificado que el presente trabajo de titulación del plan de negocios previo a la obtención del título de Ingenieros en Marketing .Ha sido desarrollado por los señores. Santiago Eduvi Huatatoca Chimbo y Geovanny German Tahua Mancero, han cumplido con las normas de investigación y se autoriza su presentación.

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo
DIRECTORA

Ing. Francisco Paul Pérez Salas
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Santiago Eduvi Huatatoca Chimbo y Geovanny German Tahua Mancero declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autores, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de diciembre del 2015

Santiago Eduvi Huatatoca Chimbo
CI: 160039584-0

Geovanny German Tahua Mancero
CI: 060379217-7

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis Padres Victoria Chimbo y Santiago Huatatoca, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron. Queridos padres gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

Mis hermanos, Jervis, Leidy y Jennifer por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

Todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esto. Ustedes saben quiénes son.

Santiago Eduvi Huatatoca Chimbo

DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer a Dios por darme la sabiduría, la fortaleza de cumplir mi meta trazada, a mi padre por ser mi ejemplo a seguir a mi madre desde el cielo quien siempre me cuida y me guía en cada paso que doy, a Anita Abad por estar siempre a mi lado y ser la fuerza para seguir siempre a delante.

A toda mi familia y amigos quienes siempre estuvieron presentes en los momentos más importantes de mi vida, a todos y cada uno de los antes mencionados dedico este presente trabajo de titulación.

Geovanny German Tahua Mancero

AGRADECIMIENTO

*En primer lugar expresar gratitud a nuestro **DIOS**, Quien nos dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para culminar este trabajo.*

También queremos agradecer a nuestras familias, los que nunca dudaron de nosotros que lograríamos este triunfo: a vuestros padres quienes con sus enseñanzas y valores nos han sabido infundir el deseo constante de superación y responsabilidad; a vencer temores, dificultades y a superarnos en la vida.

A las personas que me acompañaron en todo momento, para desarrollar nuestra tesis

*A la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**, como Prestigiosa institución, exclusivamente a la **ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETIMG***

Santiago Eduvi Huatatoca Chimbo

Geovanny German Tahua Mancero

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenido.....	vii
Índice de cuadros	xii
Índice de ilustraciones	xiii
Resumen ejecutivo.....	xv
Ejecutive abstract.....	xvi
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.2. OBJETIVOS	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos	2
1.3. JUSTIFICACION	3
CAPITULO II: MARCO TEORICO	4
2.1. PLAN DE NEGOCIOS	5
2.1.1. Diez secciones de un plan de negocios	8
2.1.2. Modelo del plan de negocios	9
2.1.3. Importancia de un plan de negocios	10
2.2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS	11
2.2.1. Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocios.....	12
2.3. PLAN DE MARKETING.....	13
2.3.1. Análisis externo	13
2.3.2. Análisis interno	14
2.3.2.1. Matriz atractivo del mercado	14
2.3.2.2. Matriz del perfil competitivo.....	14

2.3.2.3.	Estudio de mercado.....	15
2.3.2.4.	Estrategias de mercado.....	15
2.4.	PLAN TÉCNICO.....	17
2.4.1.	Estudio del tamaño	17
2.4.2.	Localización	18
2.4.3.	Macro localización.	18
2.4.4.	Micro localización.	18
2.4.5.	Ingeniería del proyecto.	19
2.4.6.	Tecnología del proyecto.	19
2.5.	PLAN ADMINISTRATIVO.....	19
2.5.1.	Manual de funciones.	20
2.6.	PLAN FINANCIERO.....	21
2.6.1.	Costos.	21
2.6.2.	Ingresos.	22
2.6.3.	Egresos.	22
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO		23
3.1.	IDEA A DEFENDER.....	23
3.2.	TIPO DE INVESTIGACION.....	23
3.2.1.	Tipos de estudios de investigación	23
3.2.2.	Diseño de la investigación.....	24
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	25
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS		28
4.1.	Procedimiento o implantación de la propuesta	28
4.2.	PLAN DE MARKETING.....	28
4.2.1.	ANALISIS EXTERNO	28
4.2.1.1.	MACROENTORNO	28
4.2.1.1.1.	FACTOR DEMOGRAFICO.....	28
4.2.1.1.2.	FACTOR POLITICO	30
4.2.1.1.3.	FACTOR ECONOMICO	30
4.2.1.1.4.	FACTOR SOCIAL.....	32
4.2.1.1.5.	FACTOR TECNOLOGICO.	33
ECONÓMICO		34

POLÍTICO	34
TECNOLÓGICO	35
4.2.2. MICROENTORNO.	36
4.2.2.1. CLIENTES.	36
4.2.2.2. COMPETENCIA.	36
4.2.2.3. PROVEEDORES.	37
4.2.3. ANALISIS INTERNO	41
4.2.3.1. RESEÑA HISTORICA	41
4.2.3.2. MISION INSTITUCIONAL	42
4.2.3.3. VISION INSTITUCIONAL	42
4.2.3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	42
4.2.3.5. VALORES INSTITUCIONALES	42
4.2.3.6. ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA.	43
4.2.3.7. COBERTURA	43
4.2.3.8. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	44
4.2.3.8.1. SERVICIOS Y PRODUCTOS	44
4.2.3.9. ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN	45
4.2.3.9.1. CANAL DE DISTRIBUCION	45
4.2.3.9.2. CAPACIDAD INSTALADA	45
4.2.3.9.3. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	46
4.2.3.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	46
4.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	48
4.3.1. MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO.	48
4.3.2. INVESTIGACION DE MERCADOS.	49
4.3.2.1. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.	49
4.3.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.	49
4.3.2.3. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION	50
4.3.3. MARKETING ESTRATEGICO	66
4.3.3.1. Establecimiento de objetivos	66
4.3.4. OFERTA Y DEMANDA.	66
4.3.4.1. OFERTA.	66
4.3.4.2. DEMANDA.	67
4.3.5. DETERMINACION DEL MERCADO META	68

4.3.6.	MATRIZ FODA	70
4.3.7.	MARKETING MIX	75
4.3.7.1.	OBJETIVO:.....	76
4.3.7.2.	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	76
4.3.7.3.	ESTRATEGIAS DE PLAZA	78
4.3.7.4.	PROMOCIÓN	79
4.4.	PLAN TECNICO.	86
4.4.1.	MACROLOCALIZACION.	86
4.4.2.	MICROLOCALIZACION.....	87
4.4.3.	TAMAÑO DE LA PLANTA.....	88
4.4.4.	PROCESO DE PRODUCCIÓN	90
4.4.4.1.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGACION DE CREDITOS... ..	91
4.4.5.	FLUJOGRAMA DE DEPOSITO DE AHORROS	92
4.4.6.	FLUJOGRAMA DE APERTURA DE LIBRETA DE AHORROS	93
4.4.7.	FLUJOGRAMA DE RETIRO DE AHORROS	94
4.4.8.	FLUJOGRAMA DE INVERSION	95
4.5.	PLAN ADMINISTRATIVO.	96
4.5.1.	MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.	96
4.5.1.1.	MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE.....	97
4.5.1.2.	MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA.....	100
4.5.1.3.	MANUAL DE FUNCIONES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y RIESGO. 102	
4.5.1.4.	MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CREDITO:	105
4.5.1.5.	MANUAL DE FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO:.....	108
4.5.1.6.	MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL:	111
4.5.1.7.	JEFE DE OPERACIONES Y TALENTO HUMANO:.....	112
4.5.1.8.	MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD DE SISTEMAS:.....	115
4.5.1.9.	MANUAL DE FUNCIONES DEL JURIDICO:.....	117
4.5.1.10.	MANUAL DE FUNCIONES DE LOS OFICIALES DE CREDITO:.....	118
4.5.1.11.	MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR DE SERVICIOS:.....	120
4.5.1.12.	MANUAL DE FUNCIONES DE CAPTACIONES:.....	122
4.5.1.13.	MANUAL DE FUNCIONES DE CAJEROS.....	123
4.5.1.14.	MANUAL DE FUNCIONES DEL GUARDIA:	125
4.5.2.	PROCESO DE SELECCIÓN AL PERSONAL	126

4.5.2.1.	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	126
4.5.2.2.	ENTREVISTA.....	126
4.5.2.3.	RECLUTAMIENTO.....	127
4.5.2.4.	CONTRATACION	127
4.5.2.5.	CAPACITACION	128
4.5.2.6.	REMUNERACION.....	129
4.6.	PLAN FINANCIERO.....	129
CONCLUSIONES		132
RECOMENDACIONES		133
ANEXOS		134
BIBLIOGRAFÍA		138
WEBGRAFIA.....		139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N. 1: Cuadro Comparativo de la Estructura de un plan de negocios.....	12
Cuadro N. 2: Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocios	12
Cuadro N. 3: Indicadores Externos	34
Cuadro N. 4: Compra de Proveedores.....	37
Cuadro N. 5: Microentorno	39
Cuadro N. 6: Servicios y Productos	44
Cuadro N. 7: Organigrama estructural Cooperativa De Ahorro y Crédito San Miguel Ltda....	47
Cuadro N. 8: Matriz atractiva del Mercado.....	48
Cuadro N. 9: . Matriz Posición Competitiva.....	48
Cuadro N. 10: Oferta.....	67
Cuadro N. 11: Demanda.....	67
Cuadro N. 12: Macro Segmentación.....	68
Cuadro N. 13: Matriz FODA	70
Cuadro N. 14: Foda Ponderado.....	73
Cuadro N. 15: Estrategias DAFO.....	74
Cuadro N. 16: Estrategia N°1 Del Producto.....	76
Cuadro N. 17: Estrategia N°2 Producto	77
Cuadro N. 18: Estrategia N°1 DE Plaza.....	78
Cuadro N. 19: Estrategia N°1 Promoción	79
Cuadro N. 20: Estrategia N°2 Promoción	82
Cuadro N. 21: Macro localización	86
Cuadro N. 22: Flujograma Del Proceso De Otorgación De Créditos	91
Cuadro N. 23: Flujograma De depósitos de Ahorros	92
Cuadro N. 24: Flujograma De Apertura de Libreta de ahorros.....	93
Cuadro N. 25: Flujograma De Retiro de Ahorros	94
Cuadro N. 26: Flujograma De Inversión.....	95
Cuadro N. 27: Manual del Gerente	97
Cuadro N. 28: Perfil Del Puesto Del Gerente	99
Cuadro N. 29: Manual De Funciones De La Secretaria.....	100
Cuadro N. 30: Perfil de la Secretaria	101
Cuadro N. 31: Manual De Funciones Del Oficial De Cumplimiento Y Riesgo.	102
Cuadro N. 32: Perfil del Oficial De Cumplimiento Y Riesgo.	104

Cuadro N. 33: Manual De Funciones Del Jefe De Crédito.....	105
Cuadro N. 34: Perfil Del Jefe De Crédito:	107
Cuadro N. 35: Manual De Funciones Del Auditor Interno:	108
Cuadro N. 36: Perfil del Auditor Interno	110
Cuadro N. 37: Manual De Funciones Del Contador General	111
Cuadro N. 38: Perfil Del Contador General:.....	112
Cuadro N. 39: Perfil Jefe De Operaciones Y Talento Humano:	115
Cuadro N. 40: Manual De Funciones De La Unidad De Sistemas:	115
Cuadro N. 41: Perfil De La Unidad De Sistemas.....	117
Cuadro N. 42: Manual De Funciones Del Jurídico:	117
Cuadro N. 43: Perfil Del Jurídico:	118
Cuadro N. 44: Perfil Del Auxiliar De Servicios.....	121
Cuadro N. 45: Manual De Funciones De Captaciones.....	122
Cuadro N. 46: Perfil De Capacitadores.....	123
Cuadro N. 47: Manual De Funciones De Cajeros.....	123
Cuadro N. 48: Perfil del puesto cajeros	124
Cuadro N. 49: Manual De Funciones Del Guardia:	125
Cuadro N. 50: Perfil Del Guardia:	126
Cuadro N. 51: Costos de Investigacio de Mercados:	129
Cuadro N. 52: Gastos de plan estratégico	130
Cuadro N. 53: Costo total del plan de negocios.....	131

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N. 1: Plan de Negocios	4
Ilustración N. 2: Elementos indispensables para un negocio.....	11
Ilustración N. 3: Análisis Externo.....	13
Ilustración N. 4: Matriz de Ubicación	49
Ilustración N. 5: Edad	50
Ilustración N. 6: Ocupación	52
Ilustración N. 7: Género.....	53
Ilustración N. 8:¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar?	54
Ilustración N. 9: ¿Actualmente quién es el soporté económico del hogar?.....	55
Ilustración N. 10: ¿Por qué ahorra usted?.....	56
Ilustración N. 11: ¿Qué tipo de socio es usted?	57

Ilustración N. 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa?	58
Ilustración N. 13: ¿El monto de crédito que con frecuencia Ud., realiza está en el siguiente rango?	59
Ilustración N. 14: ¿Usted es socio de otra cooperativa mencione cuál?.....	60
Ilustración N. 15: ¿Cómo usted conoció y accedió a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. ?	61
Ilustración N. 16: ¿Basándose en su experiencia de socio como califica al personal que trabaja en la cooperativa?.....	63
Ilustración N. 17: . ¿Qué servicios o productos considera que debe incorporarse en la cooperativa?	64
Ilustración N. 18: ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es?	65
Ilustración N. 19: Gorras	80
Ilustración N. 20: Jarros.....	80
Ilustración N. 21: Camisetas.....	81
Ilustración N. 22: Llavero, Esfero y Monedero	81
Ilustración N. 23: Monederos	82
Ilustración N. 24: Valla Publicitaria	83
Ilustración N. 25: Valla Publicitaria	83
Ilustración N. 26: Volantes	84
Ilustración N. 27: Rotulo corporativo	85
Ilustración N. 28: Mapa Cantón San Miguel De Bolívar	87
Ilustración N. 29: Tamaño De La Planta	88
Ilustración N. 30: Planta 1	88
Ilustración N. 31: . Planta 2	89
Ilustración N. 32: Planta 3	89
Ilustración N. 33: Planta 4	90

RESUMEN EJECUTIVO

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., ubicada en la ciudad de San Miguel provincia de Bolívar, cuenta con 5 agencias a nivel provincial, dicha institución presta servicios financieros, créditos, ahorros e inversiones.

El presente trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de proponer un Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., puesto que es una entidad que no ha logrado un reconocimiento adecuado dentro del mercado financiero local, ya que no cuenta con un plan de negocios bien estructurado para mejorar su nivel de participación en el mercado.

El desarrollar de un plan de negocios ayudará al gerente y a sus colaboradores en la toma de decisiones acertadas y aplicar las debidas acciones correctivas donde sean necesarias de esa manera ser más eficientes en la prestación de servicios cooperativos.

El presente estudio contiene la propuesta del plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., **Capítulo I:** Se da a conocer cuál es la situación actual de la empresa en donde consta los antecedentes de la empresa, el problema y justificación del proyecto en el, **Capítulo II:** Se realiza un estudio del marco teórico y del marco conceptual, **Capítulo III:** Es el estudio del marco metodológico de la investigación, métodos, técnicas e instrumentos. **Capítulo IV:** Se desarrolla la propuesta del plan de negocios para cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., y para lo cual también se define las conclusiones y recomendaciones dadas en función de los capítulos desarrollados en el proyecto.

Palabras clave:

Plan de negocios, servicios financieros, estrategias, planificación, organización

EJECUTIVE ABSTRACT

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda., es una de las instituciones pioneras del mercado financiero del Cantón San Miguel de la Provincia de Bolívar, la misión de esta entidad financiera es contribuir al progreso de las familias Bolivarenses con productos y servicios financieros de calidad y con la visión de consolidar el liderazgo en sus mercados principales brindando apoyo especialmente al sector agro productivo, ampliando su cobertura y competitividad de los productos y servicios financieros, generando seguridad y confianza para impulsar el desarrollo socio económico.

En la institución en el tiempo que lleva de vida se ha realizado distintos estudios de mercado sobre cartera de clientes, nivel de satisfacción, factibilidad que tiene la empresa en el mercado en el cual está ubicado, pero es necesario una actualización en los procesos con los que cuenta cada cierto tiempo, el cual no permitirá un estancamiento a la hora de brindar servicios cooperativos y por ende ir a la par con las nuevas tecnologías.

Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad no se puede simplemente sobrevivir como empresa de mecanismos tradicionales ya que existe una competitividad sin límites en los servicios financieros y administrativos, por lo que se debe buscar nuevos cambios en estrategias de marketing que ayuden orientar a la institución a ser competitivo, por ello es de gran importancia elaborar un plan de negocios que evalúe todos los recursos disponibles de la institución, siguiendo un proceso metódico progresivo y realista orientado a la acción, la toma de decisiones en donde interviene la mejora de los servicios el cual constituye una de las herramientas de marketing importantes para que el consumidor en este caso socios y clientes de la organización adquieran un determinado servicio el cual a nivel más técnico es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., cuenta con estudios aislados pero a la vez es necesario una mejora o actualización de la misma la cual es importante para que la institución siga encaminada a los objetivos que se ha propuesto.

La aplicación de un plan de negocios servirá para el mejoramiento de los servicios, recursos, con los que cuenta la institución y es importante que incluya a todo el personal cuyo trabajo pone en contacto con socios, clientes forma rutinaria el cual constituye la razón principal de su existencia, sin él no habría razón de ser empresa.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo la falta de un plan de negocios incide en los servicios y recursos cooperativos con los que cuenta la Cooperativa San Miguel Ltda., de la provincia de Bolívar, cantón San Miguel durante el periodo 2015?

1.1.2. Delimitación del problema

Objeto: Plan de negocios

Campo: La cooperativa de ahorro y crédito san miguel Ltda. De la provincia de Bolívar, cantón San Miguel durante el periodo 2015”

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., de la Provincia de Bolívar, Cantón San Miguel durante el periodo 2015

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

- Determinar la posición competitiva de la cooperativa dentro del cantón San Miguel.
- Desarrollar estrategias, actividades con la programación de tiempos y asignación de recursos que permitan fortalecer la imagen y aceptación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., ante de la ciudadanía.

1.3. JUSTIFICACION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel Ltda.”, en sus años de servicios a la sociedad debe dar apertura a los cambios que se dan constantemente en el ámbito empresarial y servicio al cliente, directivos y trabajadores de la institución han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en su momento, corrigiendo problemas en ocasiones sin una adecuada planeación. Esta situación ha llevado que en algunas circunstancias las decisiones no sean las acertadas, por lo que es necesaria una mejora del plan de negocios que permita buscar estrategias competitivas de marketing en el mercado actual, lo cual ocasionará que los servicios hacia sus socios sean satisfechas de forma oportuna, esto se reflejara claramente en crecimiento con el número de socios como en la oferta de productos y servicios cooperativos.

Permitirá tener una dirección de procesos lógicos y realistas que se encamina a cumplir logros propuestos con el manejo correcto de los recursos con los que cuenta la institución, el desarrollo de este trabajo investigativo permitirá poner en práctica los conocimientos obtenidos durante el estudio de la carrera, ayudara a que se desarrollen estrategias, esto permitirá que se involucre más con la sociedad en inversiones de aporte social, generando nuevos emprendedores, capacitados y logrando alianzas con el sector más vulnerable de nuestra comunidad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

En el marco teórico se exponen varias expresiones teóricas de distintos autores, en la cual se exponen criterios u opiniones vertidas, sobre un tema de investigación específico a realizarse, para lo cual es necesario iniciar implementar un hilo conductor que permita tener una secuencia lógica de los temas de estudio a tratar en el trabajo investigativo.

Ilustración N. 1: Plan de Negocios



Fuente: (Salazar, 2010), (Ansoff, 1993)

Elaborado por: Los autores

2.1. PLAN DE NEGOCIOS

- Diez secciones del plan de negocios.
- Modelos de un plan de negocios.
- Estructura de un plan de negocios.
- Importancia del plan de negocios.
- Cuadro comparativo del plan de negocios.

Un documento formal elaborado por escrito, sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para así utilizar los recursos que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (metas y objetivos) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitan controlar dicho logro. (Borello , 1994, pág. 62)

Parafraseando al autor anteriormente mencionado se puede explicar que un plan de negocios es un manual mediante el cual se trata de sacar adelante determinado producto o empresa, con el fin de que sea atractivo para el cliente y genere ganancias para las personas que lo están fabricando o comercializando.

Según (Stutely, 2000, pág. 8) en un plan se revisa por lo común el estado actual que guarda una empresa y se describe como una estrategia general de negocios para cinco años, junto con un plan operativo más detallado y el presupuesto para un año. La estrategia y el plan abarcan todas las áreas del negocio. Los asuntos de mayor importancia cambian de una compañía a otra, pero en general, el punto central son la gerencia, el producto, la mercadotecnia y las ventas.

El plan de negocio nos ayuda a obtener un diagnóstico del cómo se encuentra la empresa actualmente, programar las estrategias para la mejor cada área del negocio con el fin de mejorar los indicadores de gestión.

Plan de negocios es la elaboración, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión, un documento escrito que da una idea que luego se plasma en la elaboración

de un producto o la prestación de un servicio se enfoca a la satisfacción de las necesidades del consumidor (Flores, 2012, pág. 28)

(Viniegra, 2007, pág. 13) menciona en su libro “Entendiendo el Plan de Negocios” un concepto básico de lo que es planear para de allí explicar en sí lo que es un plan de negocios.

Un Plan de Negocios consiste básicamente en un documento detallado y ordenado que se puede relacionar como un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa con tres perspectivas, el pasado como una introducción, el presente como el contexto, es decir la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas (Catarina, 2013).

Existen diversas definiciones de lo que es un Plan de Negocios, pero la mayoría de los autores coinciden en que un Plan de Negocios es un instrumento que permite conocer la información necesaria y fundamental para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en funcionamiento, así como para buscar el financiamiento de los inversionistas.

Un Plan de Negocios puede utilizarse para la creación de una empresa o para una empresa en funcionamiento con el fin de evaluar las operaciones de la misma y así poder orientarlas.

(Pérez, 2002, pág. 89), señala que “Un Plan de Negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificables que se convierten en objetivos.”

El plan de negocios cubre diferentes actividades que pueden ser sistemáticas y ayudarían posteriormente al posicionamiento de la empresa y del producto dentro del mercado en el que se encuentra desarrollando cada una de sus actividades.

Planear: Es una forma de anticipar el futuro, al realizar esta acción un empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrenta su empresa y/o negocio y que decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor forma de alcanzar sus objetivos, nos permite reducir lo más posible la incertidumbre y los riesgos

asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el cual se participa a desea participar.

Planear es un proceso que consiste en elegir y fijar la misión, visión y objetivos, estableciendo el camino principal para alcanzarlos. En pocas palabras es decidir con antelación lo que se quiere lograr en un futuro y el cómo se lo logrará.

El plan de negocios : Considerando lo anterior y el punto de vista de una empresa o negocio, esta planeación se ve plasmada en lo que se conoce como un plan de negocios, el cual no es otra cosa que la planeación de una empresa o negocio en su conjunto , considerando cada una sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

El plan de negocios nos permite imaginar, como deben manejar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta permitan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; eso es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

(Balanko-Dickson & Chávez, 2008, pág. 3), un plan de negocios detallado que le proporcionará una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios, ya sea que su meta contenga:

- Identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio.
- Elaborar un plan para comprar un negocio.
- Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro.
- Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
- Reorganizarse para permanecer más tiempo lejos del negocio.
- Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.
- Obtener financiamiento para emprender un negocio
- Obtener financiamiento para ampliar su negocio
- Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito.

- Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos, así como apalancar las condiciones de mercado.
- Mejorar la eficacia y la administración de las operaciones.

(Galindo, 2006) Se refiere al plan de negocios como el resultado de experiencias académicas y empresariales que concluyen con el desarrollo y ajuste de un modelo financiero.

A través de este modelo financiero se puede predecir si el negocio a implementar va a ser factible y viable.

El empresario y el plan

- **Planear:** Necesidades.
- **Actúa:** Corrige problemas.
- **Hacer:** Ofrece productos.
- **Verificar:** Evalúa productos.

2.1.1. Diez secciones de un plan de negocios

1. Análisis de la industria: detalla las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la investigación y la tecnología.

2. Análisis de mercado: identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, participación en el mercado, y la toma de decisiones.

3. Productos y servicios: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias.

4. Descripción de negocios: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, objetivos y estructura legal.

5. Estrategia de marketing: explica cómo se utilizará la ubicación, canales de distribución ventas, fijación de precios y posicionamiento.

6. Operaciones administrativas: detalles como administrar el negocio.

7. Plan financiero: incluye copias de estados financieros anteriores y proyecciones financieras a largo plazo.

8. Plan de implantación: aquí es donde se explica cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, oficina, mobiliario, así como investigación y desarrollo.

9. Plan de contingencia: identifica todos los riesgos potenciales y su plan para reducir o eliminar posibles riesgos y amenazas identificadas.

10. Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan. (Balanko-Dickson & Chávez, 2008, pág. 4).

Principales objetivos de un plan de negocios

- La expresión formal de un proceso de planeación.
- Una petición de financiamiento.
- Un esquema para ser aprobado.
- Una herramienta para la administración operativa. (Stutely, 2000, pág. 9)

Según (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5) se refieren al marketing, más que ninguna otra función empresarial, se ocupa de los clientes, el marketing es la gestión de las relaciones beneficiosas con el cliente.

Al seguir un plan de negocios puede ayudar con el crecimiento de la empresa y te dará la confianza para realizar lo que necesite la misma.

2.1.2. Modelo del plan de negocios

Se ha comparado algunos modelos existentes de diferentes autores, y se ha determinado utilizar el modelo del plan de negocios propuesto por los autores Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore y J. William Petty, ya que ellos consideran

que los empresarios deben plasmar las ideas con mayor determinación en cuanto al desarrollo de un plan de negocios. Ellos dan una breve descripción paso a paso en qué manera se puede hacer realidad una idea de negocio.

Los autores también mencionan dos maneras para la preparación de un plan de negocios, hay dos temas principales los cuales son el formato básico, la formalidad de la presentación escrita y el contenido de un plan, para que así el plan sea creíble.

La decisión del contenido del plan de negocios según (Longenecker , 2001, pág. 129) deben considerarse cuidadosamente cuatro factores independientes, cuando se decide el contenido de un plan de negocios para una compañía que inicia, la gente, la oportunidad, el contexto, riesgo y recompensa.

2.1.3. Importancia de un plan de negocios

El plan de negocios bien estructurado aborda de manera exhaustiva los aspectos fundamentales de la futura empresa, haciéndolo aterrizar en la realidad sometiéndola a las variables que podrían definir su éxito o fracaso. Lo cita (Bateman & Snell, 2005, pág. 222) el plan de negocio describe todos los elementos involucrados en el inicio de la nueva empresa.

(Viniegra, 2007, pág. 17), la importancia del plan de negocios radica en su magnitud y alcances, su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio o empresa facilitando y mejorando con eso el proceso de planeación.

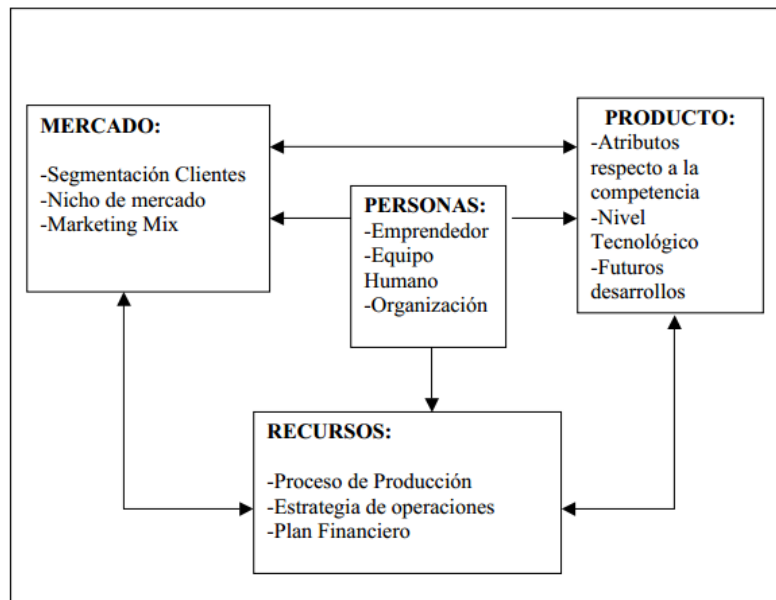
El plan de negocios es la creación de un proyecto que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial o de servicios con una descripción de las expectativas empresariales.

2.2. ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Muchos autores mencionan como se debe redactar un plan de negocios algunos brindan una guía para elaborarlo pero la mayoría coincide que para elaborar un plan de negocios se debe ser creativo.

Según (Ollé, y otros, 1997, pág. 7), al crear una nueva empresa es necesario tomar en cuenta cuatro elementos importantes como son: el mercado, producto, las persona y los recursos, tal como se muestra en el cuadro.

Ilustración N. 2: Elementos indispensables para un negocio



Fuente: Olle y otros 1998.p.7.

Elaborado por: Los autores.

2.2.1. Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocios

Cuadro N. 1: Cuadro Comparativo de la Estructura de un plan de negocios

Watson y Wise (1997)	Monserrat Ollé y otros (1998)	Lambing y Kuehl (1998)	Kushell (2001)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título y caratula 2. Índice 3. Resumen ejecutivo 4. Descripción de la compañía 5. Mercadeo y competencia 6. Producto /servicio 7. Mercadotecnia: ventas y promociones 8. Financiamiento 9. Apéndice 10. Consideración legales 11. Administración plan operativo 	<p>Presentación del empresario (formación y experiencia profesional)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del producto o servicio 2. Plan de marketing 3. Plan de operaciones 4. Plan de organización 5. Plan económico y financiero 6. Forma jurídica 7. Conclusiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Determinación de la misión 3. Ambiente del negocio 4. Plan de ventas 5. Equipo de administración 6. Datos financieros 7. Aspectos legales 8. Requerimiento de seguros 9. Otros factores clave 10. Proveedores 11. Riesgos 12. Supuestos/conclusiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Descripción del negocio 3. Descripción del mercado 4. Plan gerencial 5. Plan de operaciones 6. Plan de marketing y publicidad 7. Ventas y distribución 8. Aspectos financieros 9. Anexos

Fuente: Barrientos, 2003, p. 11-34

Elaborado por: Los autores

Cuadro N. 2: Cuadro comparativo de la estructura de un plan de negocios

Pérez-Sandi (2002)	Nacional Financiera (2002)	EmpreSer (2003)	Rivera (2005)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título y caratula 2. Índice 3. Resumen ejecutivo 4. Mercadeo y competencia 5. Producto y/o servicio 6. Fabricación 7. Proyecciones financieras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del Negocio 2. Nichos de mercado deseados 3. Selección de la cobertura territorial del negocio 4. Definición del posicionamiento de negocio deseado 5. Propuesta única de negocio 6. Inversión básica para iniciar el negocio 7. Metas financieras 8. Que vender para alcanzar las metas financieras 9. Definición inicial de precios 10. Medios de marketing para el negocio 11. Metas de marketing 12. Metas para el desarrollo de nuevos productos 13. Materiales de promoción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información general 2. Descripción general del negocio 3. Descripción de productos y/o servicios 4. Análisis de mercado 5. Organización para la producción y el servicio 6. Mercadotecnia 7. Análisis Financiero 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Descripción del negocio 3. Descripción del mercado 4. Plan general 5. Ventas y distribución 6. Aspectos financieros 7. Anexos

Fuente: Barrientos, 2003, p. 11-34

Elaborado por: Los autores

2.3. PLAN DE MARKETING

- Análisis externo
- Análisis interno
- Matriz atractivo del mercado
- Matriz del perfil competitivo
- Estudio de mercado
- Estrategia de mercado

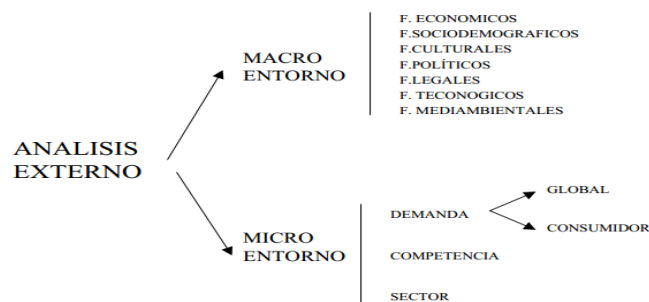
El Plan de Marketing según (Longenecker , 2001, pág. 135), es la sección de un plan de negocios que describe los beneficios del producto o servicio para el usuario y el tipo de mercado que existe en el cual se describe al cliente y como alcanzar a este dentro del mercado meta, para poder lograr esto se debe tomar en cuenta varios factores, se debe realizar un análisis completo de beneficios que el nuevo producto proporcionara a los clientes, todo esto dará como resultado a lo que llaman el perfil del consumidor, la segmentación de mercado.

El Plan de Marketing indica el producto que pretende ser comercializar, detallando la ventaja diferencial que posee sobre otros productos semejantes y cómo se espera conservarla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo.

2.3.1. Análisis externo

Consiste en la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del producto mercado en que se desarrolla la empresa.

Ilustración N. 3: Análisis Externo



Fuente: Giménez (2007)

2.3.2. Análisis interno

(Costa, 2012), señala que el análisis interno detecta las fortalezas (utilizarlas), las debilidades de la compañía (reducirlas); analizar también las oportunidades (aprovecharlas) y las amenazas (enfrentarlas), para ello es necesario realizar un análisis de los objetivos, estrategias de cartera, segmentación, posicionamiento, recursos humanos, materiales, estrategias de producto, precios, distribución, comunicación y ventas que está adoptando en la empresa.

El análisis interno empieza en la identificación y evaluación de los diferentes factores que puede existir en una empresa.

2.3.2.1. Matriz atractivo del mercado

Está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Llamada también Matriz McKinsey, pero en la actualidad se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), indicando que la unidad estratégica de negocios es el conjunto de actividades desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa.

2.3.2.2. Matriz del perfil competitivo

(Fred, 2003), señala las ventajas de utilizar esta matriz: Compara el desempeño de la compañía en relación con el de la competencia. Ofrece dos resultados; el primero es una posición clara de ventaja o desventaja de la compañía con respecto a la competencia.

Revela fortalezas y debilidades competitivas mediante la comparación de su desempeño con el de su competidor directo.

2.3.2.3. Estudio de mercado

Se definen las características de la demanda y la oferta del bien o servicio que se vaya a producir o proporcionar mediante el proyecto; en términos de mercadotecnia suele denominarse como la caracterización del nicho de mercado del proyecto. Se analizan meticulosamente los precios vigentes en el mercado, y se estudia la competencia interna y externa, incluyendo el comportamiento de bienes o servicios complementarios y sustitutos (Bolívar, 2001)

2.3.2.4. Estrategias de mercado

(Sánddhusen, 2000), en su libro "Marketing", proporciona la siguiente clasificación de estrategias para la ampliación del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos.

Estrategias de Crecimiento Intensivo: Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias.

Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque:

- 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto,
- 2) atrae a clientes de la competencia y
- 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados con la finalidad de alcanzar objetivos, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.

Estrategias de Crecimiento Integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

Integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

Integración hacia adelante: Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.

Integración horizontal: Ocurre cuando la compañía aumenta su control en relación a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales negocian arreglos de asociación con médicos especialistas para que cada uno brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía, pediatría, etc), pero dentro del hospital o centro médico.

Estrategias de Crecimiento Diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

Estrategias de diversificación horizontal: Consisten en añadir nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

2.4. PLAN TÉCNICO.

- Estudio del tamaño.
- Localización.
- Macro localización
- Micro localización.

(Salazar, 2010), menciona que el estudio técnico no solamente demuestra la viabilidad técnica del proyecto, sino que, además, debe justificar cuál es la alternativa técnica que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto. De esta manera se establece el comportamiento de los costos del proyecto y de la vinculación orgánica del estudio técnico, así como el estudio económico financiero del proyecto.

El estudio técnico tiene varios factores que se deben analizar según la importancia que se da conforme a la propia naturaleza del proyecto. Salazar menciona los siguientes:

- Tamaño del proyecto
- Localización del proyecto
- Ingeniería (proceso de producción- tecnología).

2.4.1. Estudio del tamaño

(Erosa, 2004) señala que la definición del tamaño dependerá del tipo de proyecto que se quiera realizar, por tamaño del proyecto se define como la capacidad de producción dentro de un período de referencia, es decir, la capacidad es el máximo de unidades (bienes o servicios) que se pueden obtener en una instalación productiva por unidad de tiempo. Lo importante que el autor destaca es con que capacidad instalada debe iniciar su operación en el proyecto y cómo deberá variar esta capacidad durante la vida útil.

El tamaño del proyecto se refiere a la capacidad de producción instalada que se tomara en cuenta, diaria, semanal, mes o por año.

2.4.2. Localización

(Barreno, 2014), señala que la localización estratégica y ordenada de una empresa puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Es por eso, para definir la ubicación del proyecto y si obedece no sólo a criterios económicos, sino también a juicios estratégicos, institucionales, políticos, ambientales, e incluso de distinciones emocionales.

El objetivo que sigue a la ubicación de un proyecto es lograr una situación de competencia basada en costos menores, mejorar la capacidad de transporte y la rapidez en el servicio.

La localización industrial se enfoca en dos objetivos: hacia el mercado de consumo o hacia el mercado de insumos (materias primas).

2.4.3. Macro localización.

En este estudio primarán consideraciones relativas a criterios económicos de los costos globales de producción y por lo tanto no incluyen análisis desagregados de los componentes del costo.

2.4.4. Micro localización.

En esta etapa se llega a definir la provincia, cantón, parroquia, zona urbana o rural. En la micro localización incidirán en las decisiones, aspectos más detallados como los de ingeniería, costos de terreno, etc

En esta etapa de definirá los siguientes aspectos:

- Identificar las alternativas de localización a nivel macro y micro, de acuerdo con los elementos identificados. Es decir, aquí se constituyen las regiones o localidades que cumplen con dichos parámetros.

- Identificar los factores de tipo institucional que limitan o que alientan la localización, y con base en ellos suprimir las alternativas que no sean viables. Se refiere a los requerimientos de carácter legal y operativo.

2.4.5. Ingeniería del proyecto.

(Cocogum, 2006), se entiende por ingeniería de proyecto, la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión donde se definen todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

En el desarrollo de un proyecto de inversión a la ingeniería le corresponde definir:

- Todas las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del establecimiento productivo.
- Lugar de implantación del proyecto.
- Determinar las obras complementarias de servicios públicos.
- Planear el desarrollo del proyecto durante la instalación y operación. Es importante definir algunos conceptos básicos para poder realizar la ingeniería de proyecto.

2.4.6. Tecnología del proyecto.

Consiste en identificar la maquinaria, equipo y el nivel de tecnología que serán necesarios para poder fabricar el producto o la prestación del servicio.

Para poder garantizar un buen producto, se deben tener en cuenta con los parámetros para la adquisición de equipos y suministros.

2.5. PLAN ADMINISTRATIVO.

- Descripción del plan administrativo.
- Manual de funciones.

Describe la estructura organizacional de la empresa y los antecedentes de sus administradores principales, así como la descripción de los puestos, para poder

conocer el desempeño que estos tendrán dentro de la organización y la calidad con la que desarrollan las actividades en base a resultados . Según (Longenecker , 2001) el plan de administración es la sección del plan de negocios que describe la estructura organizacional de una nueva empresa y de los antecedentes de sus jugadores principales.

(Salazar, 2010), señala que el objetivo principal de este numeral es ilustrar cómo dotar de una estructura funcional a la empresa que administrará el negocio.

- a) **Estructura básica:** diseñar un organigrama básico de las dependencias de su organización.
- b) **Líneas de autoridad:** establecer las principales líneas de autoridad y jerarquía en el interior de la empresa.
- c) **Perfil de los propietarios que ejercerán laborales de administración:** diseñar un perfil básico sobre los propietarios que desean formar parte en la administración del negocio

2.5.1. Manual de funciones.

El principal objetivo del manual de funciones es apoyar y guiar a la empresa en el desarrollo, fortalecimiento de la Administración del Talento Humano como soporte a los procesos de aseguramiento de la calidad.

Un manual de funciones describe la organización formal para cada puesto de trabajo, el nombre del cargo, dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, descripción de funciones y perfil requerido.

Su objetivo primordial es facilitar el conocimiento y entendimiento por parte de los dirigentes y los colaboradores de la organización.

2.6. PLAN FINANCIERO.

- Costos.
- Ingresos.
- Egresos.

Aquí los autores comentan acerca de un plan financiero ayuda que una idea de negocio se vuelve una oportunidad de inversión se debe precisar el nivel de rentabilidad posible a obtener y las inversiones requerida para el inicio del negocio. Esto da como resultado la proyección de utilidades, los requerimientos financieros y los posibles activos para saber si la idea del negocio es factible desde el punto de vista financiero.

El estudio económico financiero tiene como finalidad principal determinar las fuentes de financiamiento necesarias para ejecutar el proyecto.

2.6.1. Costos.

Dos razones que se debería tratar como un capítulo específico ya que en primer lugar, se debe a un motivo de oportunidad, dado que todos los análisis realizados hasta el momento han generado información sobre los costos que se van a asumir para el proyecto; en segundo lugar, se identifica los rubros de inversión, así como los costos de operación y mantenimiento y, también, los ingresos que genera el proyecto, ya que su correcta identificación es la clave para la evaluación posterior del negocio (Salazar R. C., 2010)

Los costos se estiman para todos los recursos asignados al proyecto, es decir, los recursos de trabajo, recursos materiales, costos de servicios y posibles costos por contingencia. Se puede necesitar procesos de planificación de otras áreas como es el cronograma del proyecto.

2.6.2. Ingresos.

En base al estudio de mercado sobre la cantidad de bienes y servicios que el proyecto va ofertar, los precios, los márgenes de ganancia y el porcentaje de captación de determinado segmento de mercado, es posible estimar el volumen de ventas y en base a esto estimar los ingresos (Morales, 2010, pág. 82) Para (Terrell, Jones, & Werner, 2001) los ingresos representan entradas de recursos en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio"

Por lo tanto, los ingresos son las retribuciones que tiene la empresa por la venta de bienes o servicios prestados en un periodo determinado, este ingreso se reconoce en el momento de la venta del bien o de la prestación del servicio independiente de la forma de pago.

2.6.3. Egresos.

(Morales, 2010, pág. 82) Constituye los costos y gastos que se realizan para asegurar el funcionamiento de una empresa. Resulta muy práctico utilizar el método directo mediante los diferentes estándares para determinar los egresos. Mientras que para (Moreno, 2002, pág. 165), establece que los egresos son lo que gasta en un cierto tiempo ya sea semanal, quincenal, mensual, trimestralmente en el año.

El concepto de egresos de todas maneras se encuentra muy ligado a la contabilidad, en este caso, significa la salida de dinero de las arcas de una empresa u organización.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

El desarrollo del plan de negocios mejorará, los servicios y recursos cooperativos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorra y Crédito San Miguel Ltda., de la provincia de Bolívar, cantón San Miguel durante el periodo 2015.

3.2. TIPO DE INVESTIGACION

Para el caso del estudio se utilizara la modalidad de investigación bibliográfica documental, debido a que se prevé necesario la utilización y el recurrir a fuentes de información bibliográfica y documental que de una u otra forma, van ayudar a llevar a cabo un desarrollo efectivo del proceso de investigación.

Se recurrirá tanto a fuentes de información siendo estas primarias como secundarias, tomando en consideración que las primarias son recolectadas con el propósito de satisfacer necesidades inmediatas en la investigación su realización es mediante el trabajo de campo.

La información secundaria son aquellas que han sido publicadas con anterioridad y resultan inmediatos para la investigación, estos pueden venir tanto de fuentes internas como fuentes externas, internas a nivel de la empresa y externa al entorno de la empresa.

3.2.1. Tipos de estudios de investigación

Para el desarrollo de la investigación será necesario utilizar las siguientes técnicas debido a la dimensión del trabajo a realizarse.

Investigación exploratoria:

Esta investigación se usa para resolver un problema que no ha tenido claridad, impulsa al mejor diseño de la investigación, el método de recogida de datos y la selección de temas. La investigación exploratoria por lo general se basa en la investigación secundaria como la revisión de la literatura disponible y/o datos, o enfoques cualitativos lo cual será de gran ayuda en la investigación, en la búsqueda de comportamiento de los socios en el nivel del servicio brindado por parte de la Cooperativa de Ahorra y Crédito San Miguel Ltda. Como las discusiones informales con los socios, entrevistas a profundidad, estudios pilotos que permitan llegar a la conclusión que un problema que se perciba en realidad exista o no.

Investigación descriptiva:

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas.

De acuerdo a la dimensión del trabajo de investigación se realizara un estudio descriptivo teniendo en cuenta que necesario la recolección de información realizada a las personas del segmento a identificar mediante entrevistas y encuestas abarcando así comportamientos sociales, actitudes, creencias entre otros estableciendo comportamientos concretos, comprobando la asociación entre las variables de investigación.

3.2.2. Diseño de la investigación.

Con el fin de recoger información importante y necesaria para responder a las interrogantes de la investigación, los investigadores deben aplicar un diseño de investigación para de esta forma cumplir con los objetivos del estudio.

Investigación no experimental según la temporalización

Método transversal.

Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Ferrer, 2010).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la aplicación de la muestra se trabajara con 2110 socios con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Muestra

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = P^*(1-P)^* \left(\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}{d} \right)^2$$

= 239 encuestas a realizarse

N= 2110

Z= 95%

P= 0.5

d= 5.0%

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad ocurrencia

d= Error máximo de estimación

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos

Método deductivo:

A través de este método se analizará los factores internos y externos que afectan a la institución desde un punto de vista lógico de lo general a particular así solucionando problemas planteados en la investigación.

Método de observación:

Por medio de este método de investigación se observará el entorno en el cual se desenvuelve la institución, se tomará en cuenta también el análisis del segmento de estudio en este caso su población y público objetivo donde se identificará el comportamiento, tendencias, necesidades, productos y servicios de más aceptabilidad del sector de estudio para de esta forma reunir datos e información que serán de gran importancia para lograr de forma más específica el alcance de la investigación.

Técnicas

Lectura:

Esta técnica permitirá el análisis de varios textos para poder estructurar conceptos, contrastar ideas que ayuden con los objetivos del estudio en curso.

Encuesta:

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

La técnica de la encuesta permite tener datos más claro sobre preferencias, gustos, aceptabilidad de productos o servicios las cuales son realizadas al segmento de estudio (público objetivo)

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Procedimiento o implantación de la propuesta

Para el desarrollo de la investigación se darán a conocer los procedimientos de la propuesta a realizarse en el cual se enfocara en los 4 planes con los que cuenta el plan de negocios.

- Un plan de marketing el cual se enfocara en el análisis del macro entorno, micro entorno, el análisis interno de la empresa, el análisis FODA y el estudio de mercado.
- Un plan técnico en donde se describe la macro y micro localización, ingeniería del proyecto, dimensión del proyecto, necesidades del personal y otros factores importantes de la empresa.
- Un plan administrativo en el cual se analizara aspectos estratégicos como la institución, un análisis de la parte legal y el manual de funciones de cada uno de los colaboradores.
- El plan financiero da a conocer resultados en relación a la inversión de los costos del proyecto.

4.2. PLAN DE MARKETING

4.2.1. ANALISIS EXTERNO

4.2.1.1. MACROENTORNO

4.2.1.1.1. FACTOR DEMOGRAFICO

La Provincia de Bolívar está situada en el centro - oeste del Ecuador. Limita al norte con la provincia de Cotopaxi; al sur con las provincias de Cañar y Guayas; al este con las provincias de Tungurahua y Chimborazo.

La Provincia de Bolívar cuenta con 7 cantones: Caluma, Chillanes, Chimbo, Echeandía, Guaranda, Las Naves, San Miguel con una población total de 183.641 habitantes.

La provincia tiene un clima variado que va desde el frío de los páramos hasta el cálido de las zonas subtropicales con temperaturas entre 22 y 25 grados centígrados. El territorio es quebrado y montañoso, cruzando por la cordillera de Chimbo que viene desde la meseta occidental del Chimborazo a una altura de 4 mil metros. La zona occidental que se encuentra en las estribaciones de la cordillera es baja y goza de un clima subtropical.

El eje hidrográfico de la provincia es el río Chimbo, al que alimentan los ríos Salinas y Guaranda. Junto con el Chanchán, el Chimbo forma el río Yaguachi, que desemboca en el Guayas. Existen, además, otros cursos fluviales de importancia: Caluma, Huaico, Pallatanga, San Lorenzo, Saquibi, Simiátug y Telimbela. Y en Guanujo existen dos pequeñas lagunas: Puricocha y Patococha.

Las principales actividades económicas de la Provincia de Bolívar son: la agricultura, que gracias a los diferentes pisos ecológicos existe una gran variedad de productos entre ellos el maíz, trigo, cebada, papa, lenteja, fréjol y arveja en las zonas altas y la producción de café, banano, caña y frutas como la mandarina y la naranja en el subtrópico.

La ganadería, la producción de leche tiene creciente importancia en la provincia, principalmente en Salinas, donde se destaca la elaboración de quesos y lácteos, que en parte se destina a la exportación. Además se dedican a la industria maderera, elaboración de juegos pirotécnicos y a la minería debido a que en este lugar hay yacimientos de zinc, cobre, plata y molibdeno en el área de Talagua y Simiátug, y en San Antonio se encuentra antimonio, arsénico y mercurio. También existen minas de sal yodada de gran importancia en la zona de Salinas.

En cada cantón y parroquia de Bolívar se encuentran costumbres de estructura común, diferenciándose solamente por el lugar de procedencia. Puede mencionarse las fiestas del "Señor de la Buena Esperanza" cada 24 de mayo; la "Fiesta de los Tres Reyes" cada 6 de enero en Salinas; la fiesta de San Antonio, patrono de Simiátug el 13 de junio.

Entre las leyendas predominan aquellas que relatan visiones mágicas, los malos espíritus, el mal de la montaña, el duende, etc.

Entre los platos de la cocina bolivarenses se pueden mencionar los siguientes: El noloc o torta de papas, la tortilla de maíz preparada en plato de barro cuyos ingredientes son la harina de maíz y el azúcar, los pasteles fritos, el pan de finados (huahua tanda), el sancocho (con carne de borrego o de cerdo, zanahoria blanca y amarilla, arroz de castilla, plátanos verdes, yuca o papa, choclo, arveja, vainitas u fréjol), las bolitas de verde y los buñuelos. (Ecuadorencifras, 2015)

4.2.1.1.2. FACTOR POLITICO

Ecuador dentro de estos casi 10 años de gobierno ha estado marcado por la caída de varios presidentes que han provocado gran inestabilidad política. Con el ingreso al poder del Economista Rafael Correa como Presidente de la República del Ecuador, llegó con su ideología de la revolución ciudadana, Ecuador está viviendo una relativa calma, es decir que se ha creado estabilidad política lo cual beneficia al sector comercial pues se ha creado políticas de apoyo para microempresarios y pequeña empresa, con la finalidad de incentivar a los ecuatorianos a mejorar su nivel de vida, además de la creación de nuevas plazas de trabajo.

4.2.1.1.3. FACTOR ECONOMICO

Comprender el escenario en el que se desempeñará la economía ecuatoriana permite tomar las mejores decisiones gerenciales y de política económica.

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.

Esta situación ha llevado a que se dé un incremento del endeudamiento público, si bien éste sigue siendo sostenible comparado con otros países de la región. En base a la

dinámica económica actual, que depende principalmente de la inversión pública, es fundamental acceder a fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares.

De manera general, las proyecciones para el PIB ecuatoriano en el año 2015 se ubican en valores cercanos al 4%, tanto por parte de las cifras oficiales en el país, como de organismos multilaterales. Dentro de las entidades internacionales, la CEPAL maneja la proyección más baja con 3,8%. En el caso de la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, se proyecta una tasa de crecimiento de 3,7% en el año 2015, tomando en cuenta la desaceleración de la actividad económica y los menores precios del petróleo.

El desempeño de la economía depende en gran medida de lo que se da en materia de comercio exterior. En este caso, las medidas de restricción comercial y el incremento de las exportaciones no petroleras evidenciado en el 2014 potencian el mejoramiento de la situación externa del país.

Sin embargo, los resultados para el año 2015 dependerán de la efectividad de las medidas restrictivas, de los mejores precios de productos primarios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo. En este escenario, la situación del sector externo para el 2015 presenta también algunas dificultades.

En materia, fiscal, se espera que la recaudación tributaria mantenga la misma tendencia que en los últimos años, ubicándose en 15.500 millones de dólares en el 2015, lo que servirá para cubrir en parte la proforma presupuestaria recientemente aprobada de 36.317 millones y ejecutar el plan de inversiones anual de 8.116 millones.

En cuantos otros indicadores como inflación y desempleo, se proyecta una tasa de inflación mayor a la 2014, con 3,9% y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%. La tendencia a la baja del precio de los commodities, sobre todo del petróleo, es un factor determinante para la situación económica del país así como de las políticas implementadas.

Es así como en los primeros meses del siguiente año, dependiendo del desempeño de este valor, el Gobierno planteará políticas económicas y financieras que permitan contrarrestar este escenario.

Finalmente, se espera que la profundización del cambio de la matriz productiva siga teniendo incidencia en el próximo año, lo que también repercute en el dinamismo de la actividad económica.

De todas maneras, estas cifras presentan un menor nivel de dinamismo en la actividad económica, como se presenta en el Índice Ecos de Actividad Económica. (El portal de negocios, 2015)

4.2.1.1.4. FACTOR SOCIAL.

En materia social el gran problema del país es el desempleo que para marzo de 2015 es de un 4.84% en la zona urbana. Se observa que este problema tiene grandes consecuencias ya que obliga a numerosos contingentes de trabajadores ecuatorianos a buscar trabajo en otros países creando una impresionante corriente emigratoria. Pero el problema del desempleo no puede afrontarse solamente con buena voluntad del sector productivo, porque las empresas no pueden salir de un marco dentro del que juega el factor costo de producción cuya alza necesariamente afecta a la competencia comercial. Aquí entra entonces la responsabilidad del Gobierno para diseñar políticas que disminuyan los índices de desempleo.

Otro gran problema que provoca el conflicto social es el alza del costo de la canasta familiar que comprende los artículos básicos para el sostenimiento de una familia, según el INEC para marzo de 2015 se considera a una persona pobre por ingresos menor a USD 82,11 mensuales y pobre extremo si pervive menos de USD 46.27. Nuevamente la responsabilidad del Gobierno es la de tomar medidas que por lo menos afecten menos a los sectores mayoritarios de la población.

4.2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO.

La parte tecnología del país a estado con un comportamiento estable a nivel nacional ya que se observa que el gobierno poco a poco está invirtiendo en avances de tipo tecnológico.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades; los especialistas en mercadotecnia necesitan comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades humanas.

En el área productiva la maquinaria debe estar en excelentes condiciones para asegurar la elaboración de un producto libre de defectos, además apostar constantemente por la mejora de la tecnología en los procesos productivos expansión de capacidad instalada y nuevos servicios con valor agregado es una estrategia de innovación que beneficia a la empresa con el crecimiento rápido y con los elevados márgenes de utilidad. La posibilidad de comprar por Internet representa una oportunidad de conseguir mejores precios, no tener que desplazarse hasta las tiendas o centros comerciales.

Cuadro N. 3: Indicadores Externos

Indicador	Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
ECONÓMICO	Interés	Tasa de interés	Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cartera de clientes. • Fomenta la motivación de ahorro de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La utilidad aumenta en forma proporcional. • Aumento de rentabilidad. • Implementación de campaña publicitaria.
	PEA	Población económica activa	Incrementa	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se apertura nuevos créditos.
	Inflación	Incremento generalizado de los precios	Incremento	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de cartera de clientes • Aumento de precios en los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar incentivaciones para los usuarios por medio de promociones, entre otros.
	Desempleo	Falta de fuentes de trabajo	Disminuido	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo económico urbano y rural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a la ciudadanía que formen parte de la cooperativa por medio de incentivos promocionales - depósitos
POLÍTICO	Político	Cambio de gobernantes	Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de tasas de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de personas que quieran formar parte de la cooperativa.
	Leyes	Nuevos artículos aprobados por la asamblea	Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad para los clientes. • Funcionamiento de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los clientes para garantizar su fidelidad. • Regirse a las nuevas

TECNOLÓGICO				cooperativa con normalidad.	normas establecidas por el gobierno, pensando siempre en los usuarios.	
	Indicador	Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Respuesta
	Competencia		Aperturas de nuevas cooperativas	Incrementa	<ul style="list-style-type: none">Disminución de apertura de cuentas.	<ul style="list-style-type: none">Realizar la publicidad y promoción de los diferentes servicios.Nuevas promociones para clientes actuales y los nuevos.
	Tecnología		Sistemas, programas de contabilidad, y cajas registradoras.	Inestable	<ul style="list-style-type: none">Sistemas actualizados.Rapidez en la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none">Adquirir nuevos equipos y enseres.Mayor agilidad en la realización de transacciones.

Realizado por: Los Autores

Fuente: INEC

4.2.2. MICROENTORNO.

4.2.2.1. CLIENTES.

Clientes son aquellas personas que sean socios actualmente o se asocien a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., en un futuro, para de esta forma utilizar y brindar los diferentes servicios y productos que ofrece la institución:

- **La población económicamente activa (PEA):**

El 47% de la población de San Miguel pertenece a la PEA es decir aquella que trabaja. Entre sus principales actividades se encuentran de enseñanza, agricultura, comercio y administración pública.

- **Nivel de ingresos PEA**

De acuerdo al último censo realizado por el INEC (2010) los ingresos económicos se desprenden de la mayoría de los hogares del casco urbano:

- De 1 a 295 dólares 42%
- e 296 a 500 dólares 31%
- De 500 a 1000 dólares 19%
- De 1001 a 1500 dólares 6%
- Mayor a 1500 dólares 1%.

4.2.2.2. COMPETENCIA.

Para la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda. Se consideran competencia todas aquellas instituciones que se dediquen a prestar servicios financieros los principales son:



- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

- El Banco Nacional de Fomento.
- Banco de Pichincha
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
- Cooperativa Las Naves Ltda., entre las más importantes.

4.2.2.3. PROVEEDORES.

Son las empresas que proporcionan los recursos materiales, servicios que requieren la cooperativa. Entre los proveedores principales tenemos los siguientes:

Cuadro N. 4: Compra de Proveedores

Logotipo	Proveedor	Concepto
	Arriendo	Arriendo de las agencias de la cooperativa
	Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Servicio telefónico, internet

	Seguros	Por seguro de desgravamen y seguros generales.
	Empresa de agua potable (EMAPAR)	Por concepto de consumo de agua potable.
	Empresa Eléctrica Guaranda	Por concepto de energía eléctrica.
	Publicidad papelería Multicolor	Proporciona útiles de oficina a la cooperativa.
	Radio Stereo Buenas Nuevas	Publicidad con respecto a los servicios y productos que ofrece la cooperativa

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel Ltda.”

Realizado por: Los Autores

Cuadro N. 5: Microentorno

MICRO ENTORNO IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES			
Factores y sus áreas competitivas	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Competidores actuales			
CA1. Escasas instituciones financieras en la ciudad.	Los competidores actuales se caracterizan por la rapidez y simplificación de procesos en la prestación de servicios y otorgan créditos inmediatos.	Exigencia de calidad en el servicio. Agilidad en los procesos. Simplificación de procedimientos. Servicios especializados. Personal capacitado y motivado.	Competidores actuales Clientes Público
Competidores potenciales			
CP1. Cooperativas de Ahorro y Crédito	La Ley de Economía Popular y Solidaria ampara al sector cooperativo del país y brinda incentivos. De la misma manera ejerce un control minucioso sobre ellos.	Mayor responsabilidad en la prestación de servicios y productos a organizaciones del sector popular y solidario. Exigencia de excelencia en la prestación de servicios y productos.	Estado Competidores potenciales Clientes
Clientes			
C1.	El 47% de la población de San Miguel pertenece a la	Productos y servicios direccionados a satisfacer	Estado

Población económica activa	PEA es decir aquella que trabaja. Entre sus principales actividades se encuentran de enseñanza, agricultura, comercio y administración pública.	necesidades de financiamiento y ahorro de estos sectores.	Instituciones financieras Clientes o socios
C2. Niveles de ingresos de la PEA	De acuerdo al último censo realizado por el INEC (2010) los ingresos económicos se desprende de la mayoría de los hogares del casco urbano: - De 1 a 295 dólares 42% -e 296 a 500 dólares 31% -De 500 a 1000 dólares 19% -De 1001 a 1500 dólares 6% -Mayor a 1500 dólares 1%.	El presente estudio permite que la COAC San Miguel conocedores de la realidad económica de sus socios o clientes diseñe e implemente un portafolio de productos financieros que se ajusten a sus ingresos, reduciendo riesgos y evitando pérdidas futuras para la institución.	Estado Instituciones financieras Clientes o socios
Proveedores			
P1. Socios, Fondo de Liquidez y Seguro de Depósitos, Corporación de Finanzas Populares y Solidarias.	La Ley de Economía Popular y Solidaria establece como proveedores de las instituciones del sector financiero popular y solidario.	El contar con el apoyo de dichas instituciones permite que la COAC apertura su cartera y brinde nuevos productos mejorando sus condiciones gracias al incentivo, fomento y promoción que el gobierno actualmente brinda sin olvidarse de las disposiciones sancionatorias.	Estado Instituciones del Sector Financiero Popular y Solidario Socios Inversionistas COAC San Miguel

Elaborado por: Los autores

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda.

4.2.3. ANALISIS INTERNO

4.2.3.1. RESEÑA HISTORICA

Por iniciativa de padre español Jesús Valencia, el 1 de octubre de 1962, se reúnen en la casa Parroquial del cantón San Miguel de Bolívar, un grupo de personas con el fin de formar un comité organizador, a quien se le encarga la tarea de realizar los trámites reglamentarios para crear una asociación Pre Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, con la finalidad de que la Institución se proyecte a los beneficios que a ella se derivan.

Posteriormente, se legaliza su constitución ante los organismos de control del estado obteniéndose de esta manera la personería jurídica el 20 de mayo de 1963, mediante Acuerdo Ministerial N. 006319 de Ministerio Bienestar Social.

Desde esa fecha la Cooperativa ha estado ofertando productos financieros y servicios a los residentes del Cantón, su mercado objetivo, lo componen actividades productivas como: agricultura, ganadería, comercio, producción y servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se encuentra ubicada en el Cantón San Miguel de Bolívar en la calle 1068 y 10 de Enero esquina.

Y su oficina operativa se encuentra ubicada en la calle 8 de Noviembre frente a la Junta Parroquial.

La cooperativa es de responsabilidad limitada, capital variable e ilimitado número de socios, su duración es indefinida sin embargo podrá disolverse o liquidarse de acuerdo a lo que se especifique la Ley de Cooperativas a lo que mencione el Estatuto Interno de la Cooperativa al respecto.

Las actividades que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento general.

4.2.3.2. MISION INSTITUCIONAL

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., otorga productos financieros, competitivos, con atención personalizada, especialmente con servicios al sector agro productivo de las Provincias de Bolívar y los Ríos respondiendo a sus expectativas y demandas con oportunidad, honestidad y responsabilidad, generando seguridad y confianza para impulsar el desarrollo socio económico de nuestros socios y comunidades”.

4.2.3.3. VISION INSTITUCIONAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Es una institución financiera sólida y solvente, socialmente responsable; que contribuye al desarrollo de sus asociados a través de la entrega de productos financieros diversificados y servicios de calidad, mediante un enfoque de mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología.

4.2.3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Promover la cooperación económica entre sus asociados
- Otorgar préstamos a sus miembros
- Proporcionar a sus asociados mayor capacitación en lo económico y social
- Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la Cooperativa
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo institucional
- Realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento de Cooperativas.

4.2.3.5. VALORES INSTITUCIONALES

- **Seriedad:** Hablar con la verdad al socio.
- **Ética:** Proceder según las normas de moral y conducta.
- **Solidaridad:** Apoyar a la consecución de un objetivo común.

- **Honestidad:** No abusar de la ingenuidad o el desconocimiento de los socios, ejecutar el trabajo libre de corrupción.
- **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente el trabajo recomendado con apego a la normativa institucional.
- **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones pactadas.
- **Lealtad:** Actuar con probidad y rectitud.
- **Perseverancia:** Mantener la firmeza de lograr un objetivo.
- **Creatividad:** Generar ideas innovadoras.
- **Comunicación:** Proporcionar información transparente y receptar sugerencias

4.2.3.6. ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA.

La Cooperativa ejerce su administración interna por medio de los siguientes organismos.

- Asamblea General de Socios o Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones Especiales

4.2.3.7. COBERTURA


Pensando en sus necesidades y para atenderlo mejor la Cooperativa San Miguel Ltda., está ubicada en:

- San Miguel.
- San Pablo.
- Chillanes - San José del Tambo.
- Balsapamba.

4.2.3.8. DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

4.2.3.8.1. SERVICIOS Y PRODUCTOS

Cuadro N. 6: Servicios y Productos

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL SERVICIOS QUE BRINDA	
SERVICIOS SOCIALES	PRODUCTOS
Seguro de desgravamen	Ahorro Encaje
Seguro de Vida	
Fondo Mortuario	Ahorro a la Vista
(Socio, cónyuges, hijos, padres)	
Pago del Bono de desarrollo humano	Ahorro Infantil
Cobros:	
SRI Matriculas vehicular SOAT Energía Eléctrica	Ahorro Programado
Recargas telefónicas y DIRECTV TV	
Salón Auditorio:	Ahorro a largo Plazo
Conferencias, talleres, etc.	
Asesoramiento Jurídico en causas	

CREDITOS
Consumo:
<ul style="list-style-type: none"> - Ordinarios - Emergentes - Anticipo de - Sueldo.
Microcréditos:
<ul style="list-style-type: none"> - Pecuarios - Agro productivos - Grupales - Micro empresariales
Hipotecarios:
<ul style="list-style-type: none"> - Construcciones - Adquisiciones - Mejoramientos de Vivienda

Elaborado por: Los autores

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda.

4.2.3.9. ANÁLISIS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN

4.2.3.9.1. CANAL DE DISTRIBUCION

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Cuenta con un canal de distribución directo: la empresa presta sus servicios directamente al usuario de la misma sin intermediarios.

4.2.3.9.2. CAPACIDAD INSTALADA

Se refiere a la disponibilidad de infraestructura o instalaciones con que cuenta la empresa para producir determinados bienes o servicios.

La cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Tiene un diseño no muy atractivo para la atención al cliente lo que en términos de marketing no es muy apreciable en el sector que se encuentra ubicado.

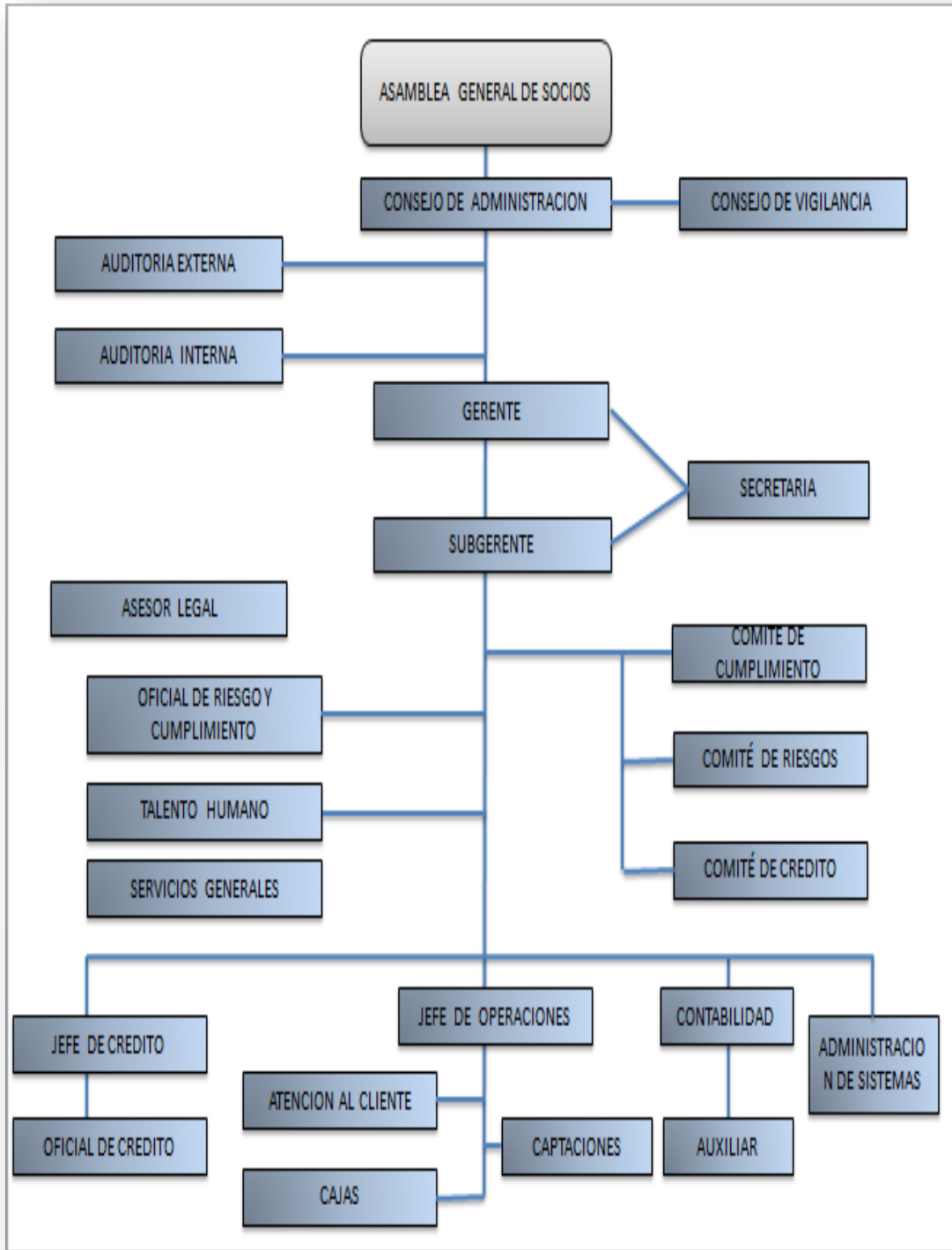
4.2.3.9.3. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Una institución representada por los socios y por su representante legal quienes con más autoridades institucionales realizan un plan estratégico para la toma de decisiones en situaciones poco favorables estas personas son aquellas que toman las riendas de la organización y velaran por obtener resultados positivos.

4.2.3.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural de la organización muestra de forma sencilla como está dividido por departamentos para el logro de objetivos.

Cuadro N. 7: Organigrama estructural Cooperativa De Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.



4.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

4.3.1. MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO.

Cuadro N. 8: Matriz atractiva del Mercado

FACTOR 1: ATRACTIVO DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
	Tamaño de mercado	0,31	3	1,24
	Precios (Interés)	0,09	3	0,27
	Crecimiento del mercado	0,11	4	0,44
	Diversidad en el mercado	0,04	3	1,12
	Intensidad de Competencia	0,06	3	0,18
	Rentabilidad de la Industria	0,03	2	0,06
	Nivel Tecnológico	0,11	3	0,33
	Impacto Ambiental	0,04	3	0,12
	El entorno Político Legal	0,15	2	0,30
	Vulnerabilidad a la Inflación	0,06	4	0,24
	TOTAL	1,00		3,38

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Los Autores

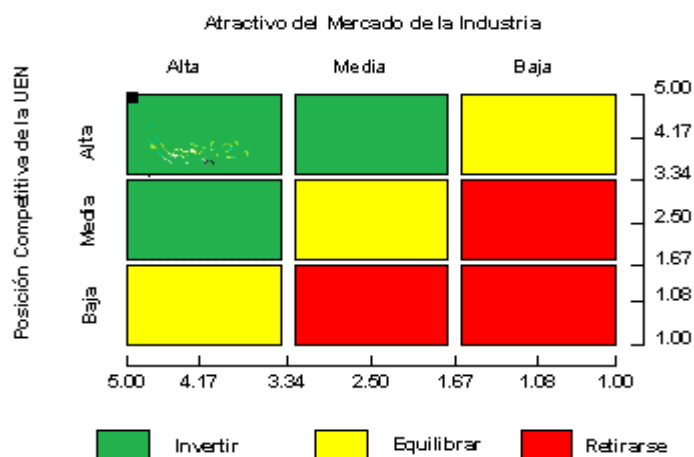
Cuadro N. 9: . Matriz Posición Competitiva

FACTOR 2: POSICIÓN COMPETITIVA		IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
	Participación en el mercado	0,15	3	0,45
	Canales de distribución	0,17	3	0,51
	Capacidad de los Proveedores	0,17	3	0,51
	Calidad del Producto	0,20	3	0,60
	Imagen de la marca	0,07	2	0,14
	Efectividad de las promociones	0,05	2	0,10
	Capacidad Productiva	0,19	3	0,57
	TOTAL	1,00		2,88

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

Ilustración N. 4: Matriz de Ubicación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

Análisis:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., está ubicada en una posición competitiva media – alta con un peso ponderado total de 2.88 y un atractivo de mercado alto con un peso ponderado de 3.38 y según el análisis la empresa necesita inversión por que tiene un mercado positivo al cual dirigirse esto se lograra trabajando con las debilidades convirtiéndolos en fortalezas.

4.3.2. INVESTIGACION DE MERCADOS.

4.3.2.1. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION.

Para el desarrollo de la investigación de mercados se considerara 10240 socios y 20 empleados con las que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. La institución no ha demostrado un crecimiento notable en el mercado a su vez se puede ver que no hay un aumento en la captación de nuevos socios con llevando así a un estancamiento empresarial, posicionamiento y participación en el mercado evidenciando así la necesidad de una investigación de mercados.

4.3.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

- Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda

- Conocer el nivel de satisfacción de los socios en relación a la atención al cliente, y a los servicios prestados por la institución.
- Determinar el nivel de aceptación y posicionamiento de la cooperativa dentro del cantón San Miguel.

4.3.2.3. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

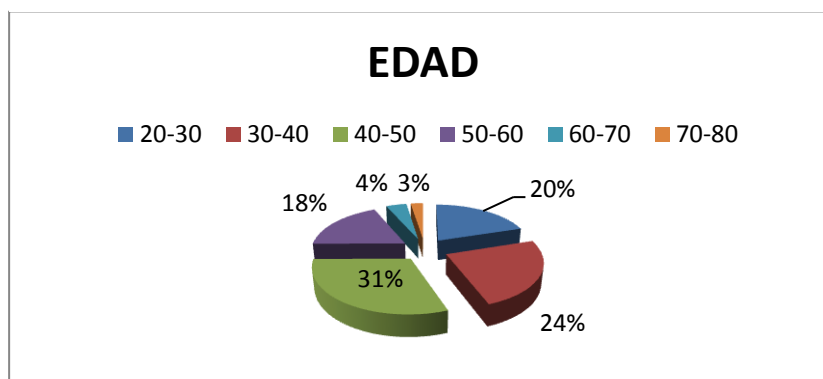
¿A qué edad promedio pertenecen las personas encuestadas?

Tabla 1. Edad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-30	48	20%
30-40	58	24%
40-50	73	31%
50-60	44	18%
60-70	10	4%
70-80	6	3%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta
Ilustración N. 5: Edad



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Interpretación:

De las personas encuestadas con respecto al rango de edad se obtuvo los siguientes datos de 20-30 años un 20%, 30-40 años un 24%, 40-50 años un 31% ,50-60 años un 18%, 60-70 años un 4%, 70-80 años un 3%, se determina que se obtuvo un mayor porcentaje de edades entre los 20 a los 60 años lo cual nos muestra que son parte de la población económicamente activa (PEA) las cuales califican como nuestro público objetivo para ofrecer productos y servicios cooperativos de la institución.

¿Qué ocupación mantiene actualmente?

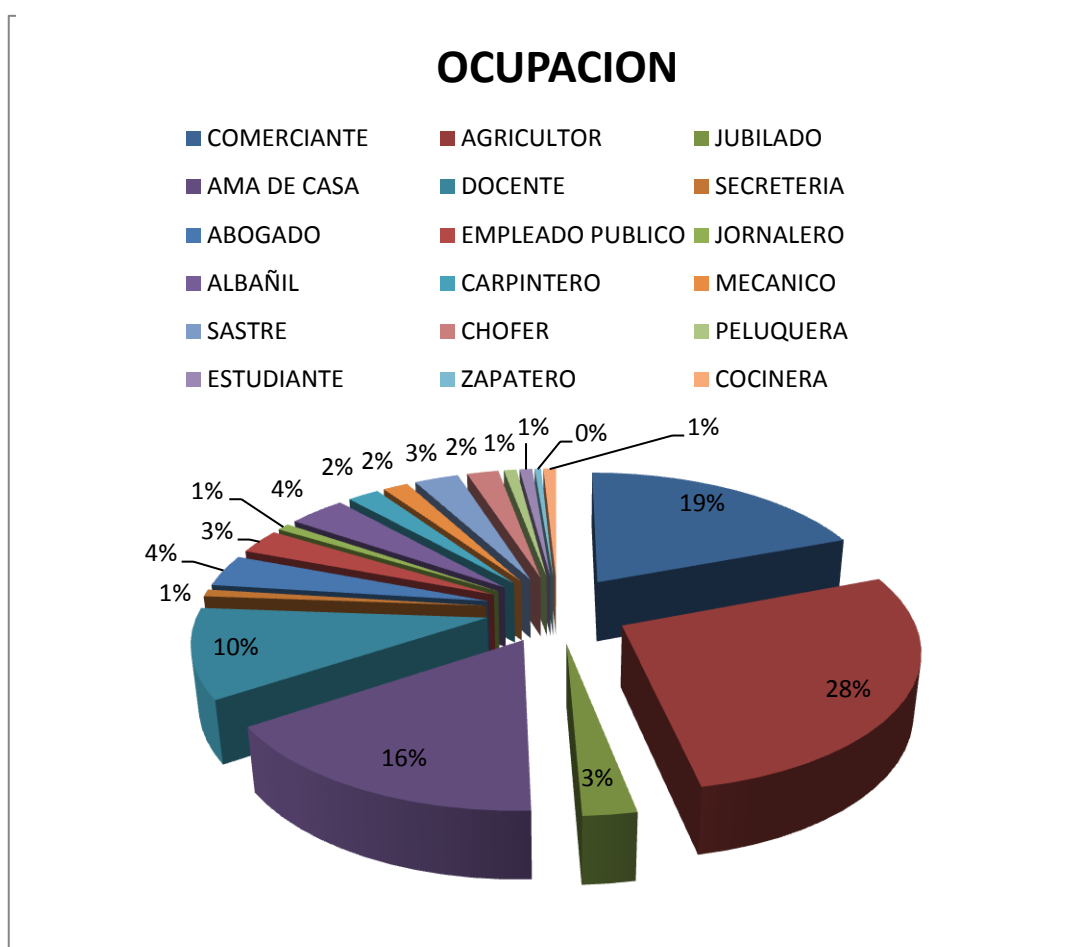
Tabla 2. Ocupación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMERCIANTE	46	19%
AGRICULTOR	66	28%
JUBILADO	6	3%
AMA DE CASA	39	16%
DOCENTE	25	10%
SECRETERIA	2	1%
ABOGADO	9	4%
EMPLEADO PUBLICO	7	3%
JORNALERO	2	1%
ALBAÑIL	9	4%
CARPINTERO	5	2%
MECANICO	4	2%
SASTRE	7	3%
CHOFER	5	2%
PELUQUERA	2	1%
ESTUDIANTE	2	1%
ZAPATERO	1	0%
COCINERA	2	1%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 6: Ocupación



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Interpretación:

encuestas realizadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se observa que los Comerciante cuentan con un 19%, Agricultor con un 28%, Ama de casa con un 16% y docentes con un 10% lo cual determina que estas ocupaciones son dominantes en la institución lo que indica que se debe trabajar más en estos segmentos de mercado.

¿A qué género pertenece?

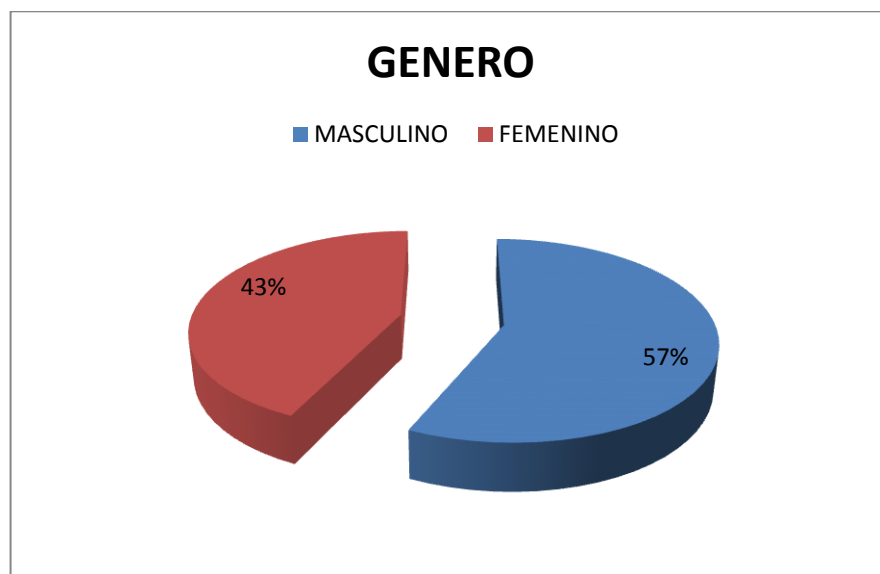
Tabla 3. Género

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	136	57%
FEMENINO	103	43%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 7: Género



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Interpretación:

Del total de personas encuestadas se puede observar que el 57% pertenece al género masculino mientras que el 43% al género femenino lo cual indica que en la institución hay más hombres que mujeres.

1) En promedio ¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar?

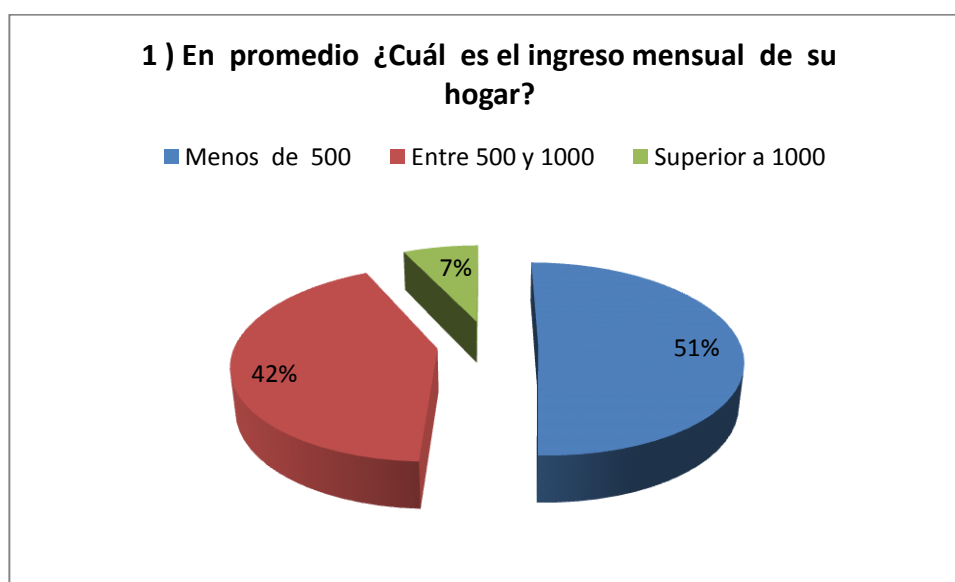
Tabla 4. ¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 500	121	51%
Entre 500 y 1000	101	42%
Superior a 1000	17	7%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 8: ¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Encuestas realizadas arrojan que el 51% de personas encuestadas que el ingreso mensual de su hogar es menor o está entre los 500, mientras que el 42% tienen un ingreso mensual que esta entre 500 y 1000 y un 7% tiene como ingreso mensual superior a 1000.

Interpretación:

Lo cual indica que la mayoría de la población que forma parte de la institución pertenece al sector agrícola artesanal de la zona.

2) ¿Actualmente quién es el soporté económico del hogar?

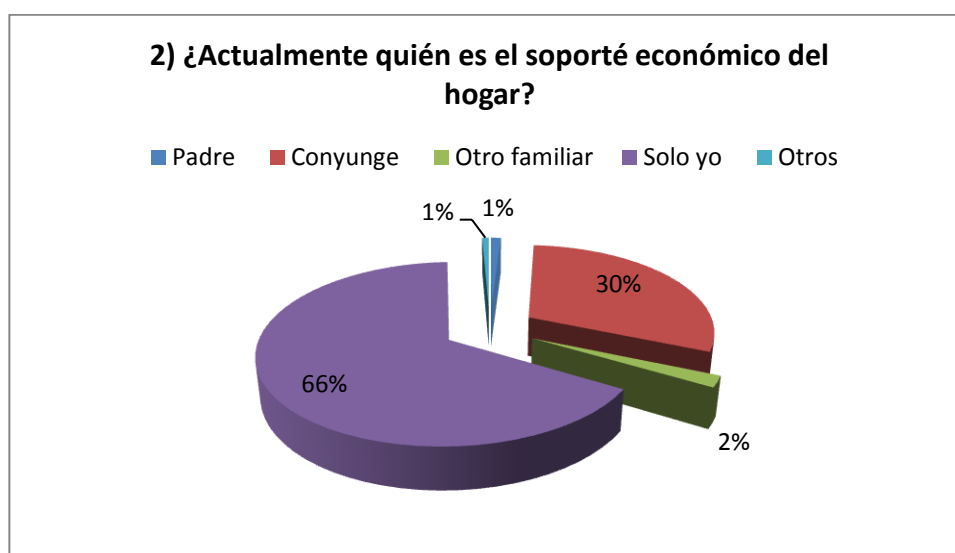
Tabla 5 ¿Actualmente quién es el soporté económico del hogar?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Padre	3	1%
Cónyuge	89	30%
Otro familiar	6	2%
Solo yo	193	66%
Otros	2	1%
TOTAL	293	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 9: ¿Actualmente quién es el soporté económico del hogar?



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Se observa que el 2% de personas encuestadas tienen como soporte económico del hogar a otro familiar, mientras que 30% al cónyuge, un 66% de personas encuestas mencionan que el soporte económico de su hogar son ellos mismos.

Interpretación:

Por lo que por ellos podemos decir que el mayor porcentaje de personas que pertenecen a la institución son jefes o jefas de hogar lo cual también es muy importante trabajar con ellos con servicios o productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

3) ¿Por qué ahorra usted?

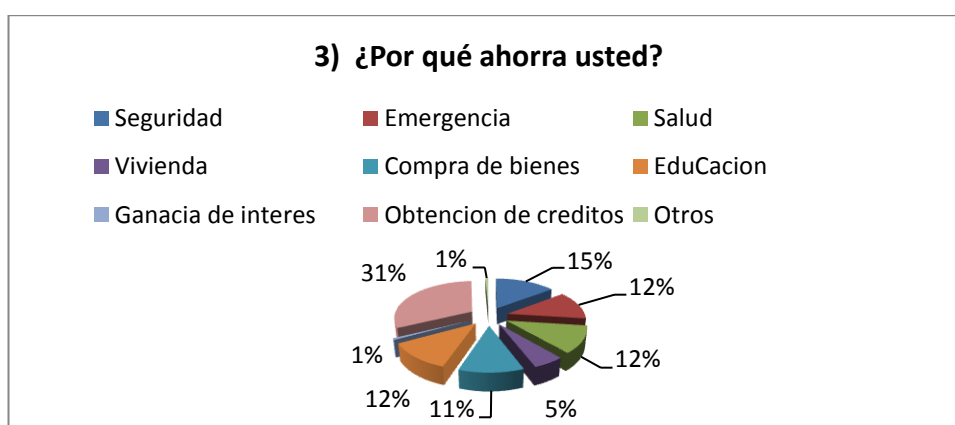
Tabla 6. ¿Por qué ahorra usted?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seguridad	62	15%
Emergencia	52	12%
Salud	49	12%
Vivienda	23	5%
Compra de bienes	47	11%
Educación	50	12%
Ganancia de interés	3	1%
Obtención de créditos	133	32%
Otros	3	1%
TOTAL	422	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 10: ¿Por qué ahorra usted?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Un 1% de personas encuestadas sobre el porqué ahorra Ud., mencionan que es por ganancia de interés y otros servicios, mientras que un 5% ahorra para vivienda, un 11% ahorra para compra de bienes, un 12% ahorra por educación, emergencia, salud, un 15% ahorra por seguridad y un 32% ahorra para la obtención de un crédito.

Interpretación:

Lo cual indica que la mayoría de personas encuestadas se inclina por términos de seguridad, emergencia, salud y principalmente para la obtención de créditos lo cual se observa que la mayoría de personas son consumistas con esto la institución deberá plantear nuevas formas de crédito para los socios.

4) ¿Qué tipo de socio es usted?

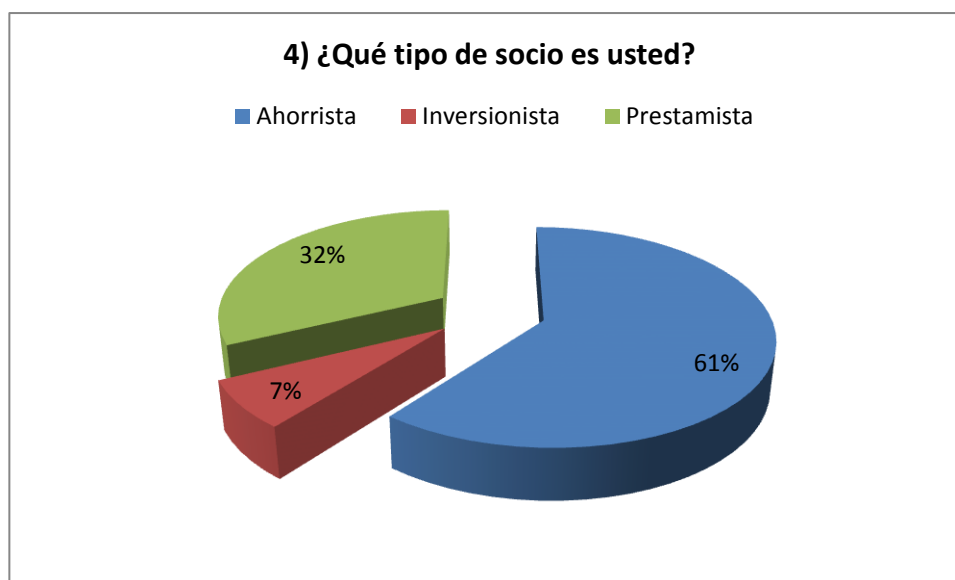
Tabla 7 ¿Qué tipo de socio es usted?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorrista	162	61%
Inversionista	19	7%
Prestamista	86	32%
TOTAL	267	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 11: ¿Qué tipo de socio es usted?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según encuestas realizadas se puede ver que un 7 % de socios de la institución son inversionistas, el 32% son prestamistas y el 61% de personas encuestas mencionan que son ahorristas.

Interpretación:

Lo cual con esto se demuestra que se debe trabajar más en el ámbito de inversión, personas que inviertan en la institución y de esta forma dar valor a la misma.

5) ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa?

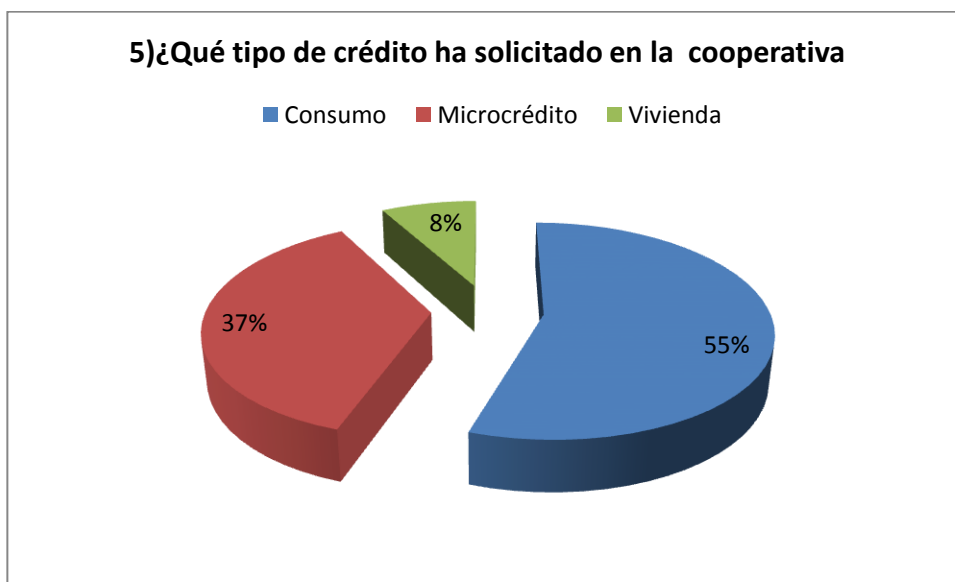
Tabla 8. ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consumo	144	55%
Microcrédito	96	37%
Vivienda	21	8%
TOTAL	261	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 12: ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa?



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según resultados arrojados se observa que un 8% ha solicitado créditos para vivienda, un 37% ha realizado créditos para microcréditos y un 55% realiza créditos para consumo.

Interpretación:

Se demuestra que la población al ser consumista debe buscarse nuevos mecanismos que ayuden a captar más socios a la institución.

6) ¿El monto de crédito que con frecuencia Ud., realiza está en el siguiente rango?

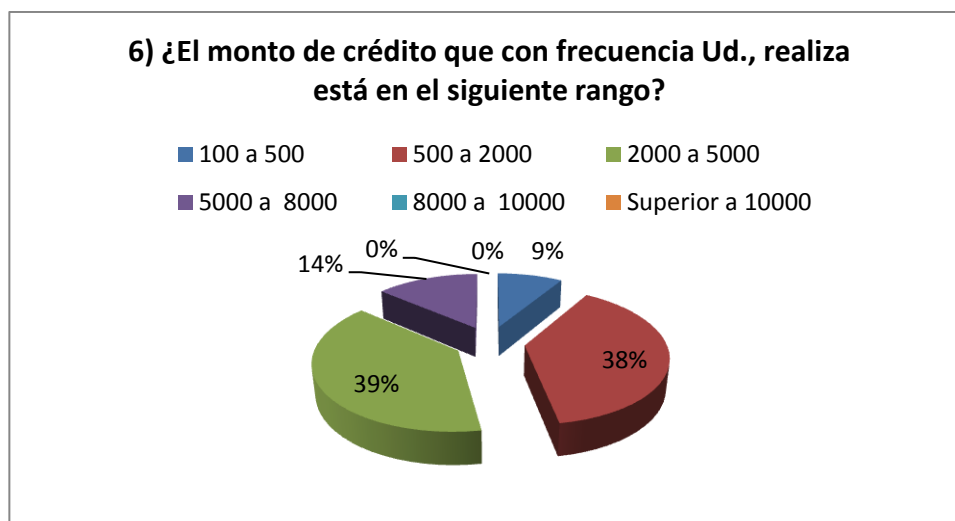
Tabla 9 ¿El monto de crédito que con frecuencia Ud., realiza está en el siguiente rango?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100 a 500	21	9%
500 a 2000	92	38%
2000 a 5000	93	39%
5000 a 8000	33	14%
8000 a 10000		
Superior a 10000		
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 13: ¿El monto de crédito que con frecuencia Ud., realiza está en el siguiente rango?



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según encuestas realizadas un 9 % menciono que ha realizado créditos entre 100 y 500, un 14% ha realizados créditos entre 5000 y 8000, un 38% ha realizado créditos de 500 a 2000 y un 39% ha realizado créditos de entre 2000 a 5000.

Interpretación:

Indica que se debería de buscar nuevos mecanismos para otorgar créditos de mayor valor para los socios de la institución.

7) ¿Usted es socio de otra cooperativa mencione cuál?

Tabla 10 ¿Usted es socio de otra cooperativa mencione cuál?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	33%
NO	159	67%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 14: ¿Usted es socio de otra cooperativa mencione cuál?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Según encuestas realizadas se puede ver que el 33% de personas mencionas que si son socios de otras cooperativas mientras que el 67% de encuestados menciona que no son socios de otra cooperativas.

Interpretación:

Lo que conlleva a deducir que la mayoría de socios son persona que tienen una relación estrecha hacia la institución ya que estos provienen del sector campesino agrícola o son socios de alguna otra entidad financiera como bancos de la localidad.

8) ¿Cómo usted conoció y accedió a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. ?

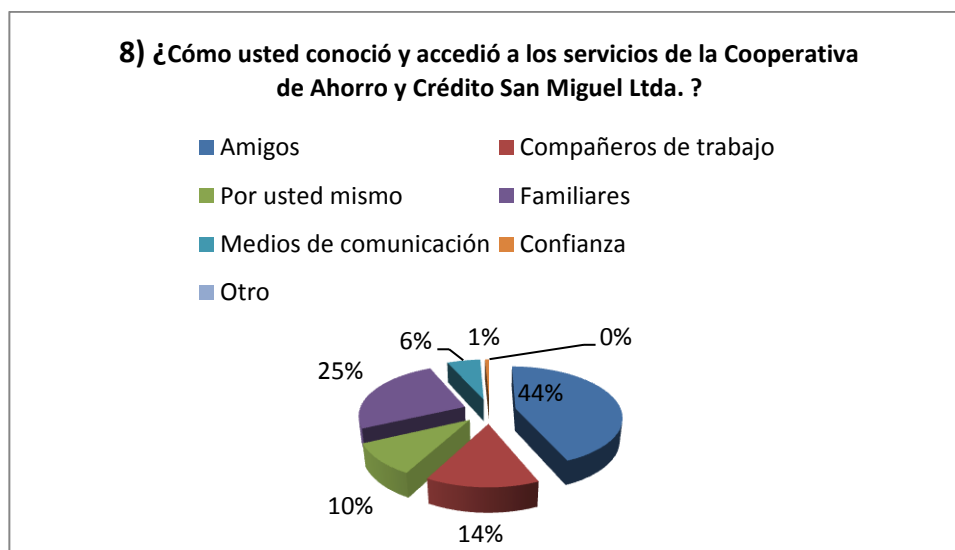
Tabla 11. ¿Cómo usted conoció y accedió a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. ?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Amigos	116	44%
Compañeros de trabajo	38	14%
Por usted mismo	27	10%
Familiares	67	25%
Medios de comunicación	16	6%
Confianza	2	1%
Otro		
TOTAL	266	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 15: ¿Cómo usted conoció y accedió a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. ?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Un 1% de personas encuestadas accedieron a los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., por la confianza que brinda esta, mientras que un 6% lo hizo por los medios de comunicación, un 10% de personas accedieron a los servicios de la institución por ellos mismos, un 14% por compañeros de trabajo, un 25% por familiares, mientras que un 44% accedieron a los servicios por amistades,

Interpretación:

Lo cual da la importancia de la comunicación del boca a boca es más fuerte ante otros medios de comunicación aquí prevalece el testimonio de las personas que usaron el servicio y se sintieron satisfechos con el mismo, por lo tanto otras personas fueron bien recomendadas por ello es necesario implementar estrategias comunicaciones que vayan de mano con la publicidad testimonial.

9) ¿Basándose en su experiencia de socio como califica al personal que trabaja en la cooperativa?

Tabla 12 ¿Basándose en su experiencia de socio como califica al personal que trabaja en la cooperativa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	47	20%
Bueno	187	78%
Malo	2	1%
Regular	3	1%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 16: ¿Basándose en su experiencia de socio como califica al personal que trabaja en la cooperativa?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Un 1% de personas encuestadas mencionan que el personal que trabaja en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., califica como malo y regular a la atención que se brinda en la institución, mientras que un 20% califica como excelente al personal, un 78% califica como bueno al personal que labora en la empresa.

Interpretación:

Se deduce que la mayoría de los socios no se siente 100% identificado con la institución ya sea esto por falta de mecanismos de fidelización o falla en algunos de los procesos que tiene la empresa.

10) ¿qué servicios o productos considera que debe incorporarse en la cooperativa?

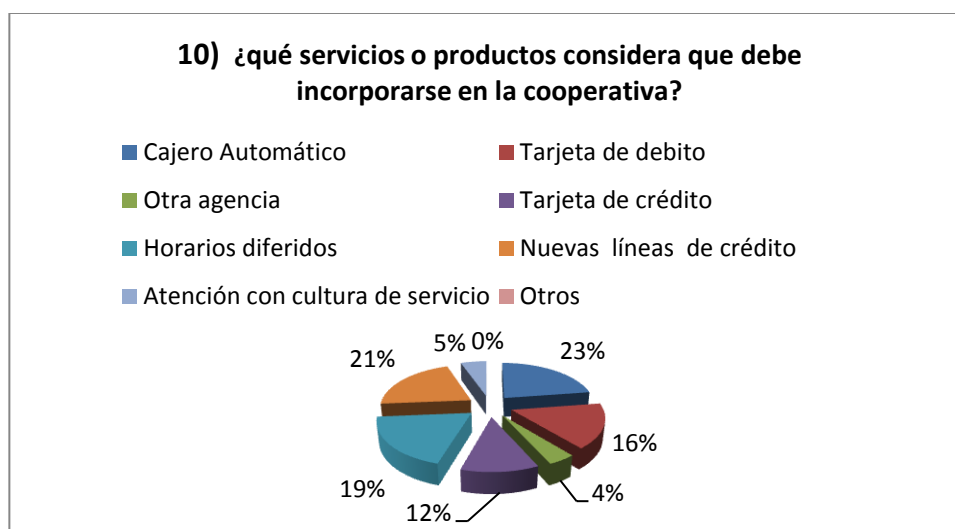
Tabla 13. ¿Qué servicios o productos considera que debe incorporarse en la cooperativa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajero Automático	105	23%
Tarjeta de debito	76	16%
Otra agencia	19	4%
Tarjeta de crédito	53	11%
Horarios diferidos	89	19%
Nuevas líneas de crédito	97	21%
Atención con cultura de servicio	25	5%
Otros		
TOTAL	464	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 17: . ¿Qué servicios o productos considera que debe incorporarse en la cooperativa?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Un 4% y 5% consideran que se deben implementar otra agencia y atención con cultura de servicio, mientras que el 11 y el 16% se deberían implementar tarjetas de débito y crédito, para el 19% horarios diferidos y el 21 y el 23% piden implementar nuevas líneas de crédito y un cajero automático.

Interpretación:

Con ello es importante implementar estrategias a largo plazo que ayuden a la implementación de sugerencias de la población.

11) ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es?

Tabla 14. ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido	33	14%
Normal	204	85%
Eficaz	2	1%
TOTAL	239	100%

Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Ilustración N. 18: ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es?



Elaborado por: Los autores

Fuente: Encuesta

Análisis:

Al realizar sondeos sobre si el trámite para solicitar un crédito es rápido, normal o eficaz el 1% respondió que es eficaz, mientras que 14% respondió que es rápido y un 85% menciona que es normal

Interpretación:

Se deben buscar mecanismos que ayuden a buscar la eficacia en los servicios que se prestan en la institución ya sea con algún modelo de procesos que optimicen la agilidad de actividades.

4.3.3. MARKETING ESTRATEGICO

4.3.3.1. Establecimiento de objetivos

Objetivo general.

- Determinar estrategias que permitan optimizar los recursos de la institución satisfaciendo las necesidades de clientes y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Objetivos específicos.

- Incrementar el posicionamiento e imagen institucional.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Identificar las necesidades actuales y futuras de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

4.3.4. OFERTA Y DEMANDA.

4.3.4.1. OFERTA.

La oferta es la cantidad de instituciones que en este caso son la competencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., las cuales también brindar los mismo servicios financieros, para su cálculo se tomaran en cuenta las instituciones más representativas:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan Pío de Mora.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.
- El Banco Nacional de Fomento.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
- Cooperativa Las Naves Ltda., entre las más importantes.

Cuadro N. 10: Oferta

PERIODO	AÑO	Personas	% Inflación	TOTAL % inflación
1	2015	2110	4,36%	92
2	2016	2202	4,36%	96
3	2017	2298	4,36%	100
4	2018	2398	4,36%	105
5	2019	2503	4,36%	109

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.3.4.2. DEMANDA.

Los clientes de la Cooperativa San Miguel Ltda., a continuación se los presenta como la demanda la cooperativa, las mismas que han sido consideradas para la realización de este plan.

- Socios de crédito.
- Socios de ahorro/ inversionistas.
- Entidades de fondeo
- Entidades de control
- Asociaciones
- Aliados estratégicos

Cuadro N. 11: Demanda

AÑO	Personas	%TCP	TOTAL % TCP
2015	2110	1,37%	29
2016	2139	1,37%	29
2017	2168	1,37%	30
2018	2198	1,37%	30
2019	2228	1,37%	31

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.3.5. DETERMINACION DEL MERCADO META

En la macro segmentación los compradores no solo tienen diferentes costumbres de compra, si no diferentes expectativas en relación a productos y servicios por lo que se considera variables de segmentación.

En la micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los productos mercados identificados en la etapa de análisis de la marco segmentación.

Cuadro N. 12: Macro Segmentación

MACRO SEGMENTACION
Funciones (Que necesidades satisfacer)
<ul style="list-style-type: none">- Acceso fácil a créditos.- Convenios magisteriales.
Tecnología (Como Satisfacer la necesidad existente)
<ul style="list-style-type: none">- Tecnologías contables y financieros modernos.- Atención y servicio al cliente.
Grupos Compradores (A quien satisfacer)
<ul style="list-style-type: none">- Clientes potenciales- Socios- Docentes- Administrativos- Agricultures
MICRO SEGMENTACION
Variable Demográfica

EDAD	Desde los 20 años en adelante
SEXO	Indiferente
NIVEL SOCIOECONÓMICO	Media – Baja
ESTADO CIVIL	Indiferente
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Indiferente
RELIGIÓN	Indiferente
CARACTERÍSTICAS DE VIVIENDA	Indiferente
Variable Psicograficas	
GRUPOS DE REFERENCIA	Los amigos, familia, compañeros de trabajo, grupos deportivos, religiosos, influirán en el cliente, para que adquiera el servicio.
CLASE SOCIAL	Clase media – baja
PERSONALIDAD	Indiferente
NÚCLEO FAMILIAR	Indiferente
MOTIVOS DE COMPRA	Confianza, Seguridad, Intereses
Variable geográfica	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Mercado local
CONDICIONES GEOGRÁFICAS	Indiferente
CLIMA	Indiferente
TIPO DE POBLACIÓN	Destinado para la población urbana y rural que desee formar parte de la cooperativa.
Variables Comportamentales	
FRECUENCIA DE USO	Usuario potencial, regular, usuario por primera vez.
TASA DE USO	Indiferente
LEALTAD	Leal compartida debido a la existencia de varias cooperativas.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

Perfil del consumidor

El perfil del consumidor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se define que va dirigido para un potencial consumidor de 20 años en adelante ya sea está de género femenino o masculino, que sea de un nivel socio económico medio-bajo, puede ser casado o soltero que cuente con grupos de referencia amigos, familia, compañeros de trabajo, grupos deportivos, religiosos, influirán en el cliente, para que adquiera el servicio, que cuenten con un motivo de compra como confianza, seguridad e intereses que estén accesibles al mercado local, con un tipo de población urbana y rural que desee formar parte de la cooperativa. Frecuencia de uso puede ser este usuario potencial, regular, usuario por primera vez, con una lealtad compartida debido a la existencia de varias instituciones bancarias en la zona.

4.3.6. MATRIZ FODA

Cuadro N. 13: Matriz FODA

INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal con título profesional de tercer nivel en un 90%.	1. Falta de planes y programas a largo plazo
2. Condiciones de los productos de ahorro	2. Poca participación en el mercado
3. Crecimiento del activo y del pasivo	3. Tasa de interés en ahorros, captaciones y créditos
4. Condiciones de infraestructura	4. Condiciones y diversidad de los productos de crédito
5. Equipamiento institucional	5. Marketing
6. Personal orientado en atención al cliente	6. Crecimiento de captaciones

7. Organización general de la cooperativa	7. Comunicación y unificación interna
8. Convenios interinstitucionales	8. Incentivos y Motivaciones
9. Responsabilidad y delegación	9. Falta de capacitación y desarrollo para empleados
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Acceso a nuevas líneas de crédito institucional.	1. Productos ofrecidos por la competencia
2. Alianzas estratégicas.	2. Regulaciones legales
3. Potencialidad del mercado actual.	3. Desastres naturales
4. Nuevos segmentos de mercado.	4. Competencia que adopta nuevas estrategias
5. Diversificación de productos financieros.	5. Nivel de seguridad
6. Incremento de la captación de ahorro.	
7. Demanda creciente de crédito.	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

Matriz FODA Valoración.

0.- nula

1.-Baja

3.- Media

5.- Alta.

FODA PODERADO
Cuadro N. 14: Foda Ponderado

		FORTALEZAS									DEBILIDADES									SUMATORIA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9		
OPORTUNIDADES	O1	3	1	5	1	3	5	3	3	3	3	3	3	1	5	3	5	3	3	56	3.11
	O2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	54	3.00
	O3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	0	47	2.61
	O4	0	3	3	1	3	3	1	1	1	5	3	3	3	3	3	1	3	3	43	2.39
	O5	1	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	57	3.17
	O6	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54	3.00
	O7	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	46	2.56
AMENAZAS	A1	0	1	3	0	3	0	3	3	3	3	3	1	3	5	1	1	1	3	37	2.05
	A2	5	3	3	1	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	1	1	38	2.11
	A3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	0.61
	A4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	54	3.00
	A5	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0.22
	A6																				

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

Cuadro N. 15: Estrategias DAFO

	ESTRATEGIAS	
MATRIZ FODA ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS-FO (Maxi – Mini)	ESTRATEGIAS-DO (Mini – Mini)
	(F2, F6, F9), O1 <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar promociones periódicamente, para incrementar y mantener a los socios. - Comprometer al personal con la cooperativa. 	(D9, O6) <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un manual de funciones para la empresa - Investigar y analizar los avances tecnológicos que se van realizando de acuerdo a nuestro mercado, implementándolo en cada una de las áreas de trabajo.
	(F7,O6) <ul style="list-style-type: none"> - Lograr la confianza y fidelidad de los socios. - Obtener la mayor información de los clientes, con el fin de mantener una comunicación constante. 	(D1,04)P <ul style="list-style-type: none"> - Dar información de nuevos servicios que realice la cooperativa, para llamar el interés de nuevos socios y mantener a los ya existentes.
		(O6, D5) <ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema de comunicación moderno y eficiente. - Programas de marketing y publicidad
	ESTRATEGIAS FA (Maxi – Mini)	ESTRATEGIAS DA (Mini – Mini)

	(F8,O6) <ul style="list-style-type: none"> - Establecer una relación de respeto y confianza con los proveedores y socios, logrando así un ambiente amigable en la cooperativa. - Escuchar a los proveedores y clientes, acerca del servicio y trato que se les está ofreciendo, con la finalidad de que los mismos se encuentren a gusto con la institución. - Fortalecer la relación con la comunidad 	(D8,A4) <ul style="list-style-type: none"> - Implementar un plan de Marketing para que la cooperativa tenga mayor reconocimiento dentro de su mercado. - Analizar y mejorar a la competencia, ofreciendo servicios innovadores. - Estar al tanto de las regulaciones impuestas por el estado, para evitar multas y sanciones. - Brindar facilidades crediticias a personas y micro empresas
--	--	--

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación.

4.3.7. MARKETING MIX

Es una mezcla de las principales variables o instrumentos de marketing para alcanzar objetivos propuestos, tanto generales como en materia comercial.

- Producto y/o servicio (diseño y elaboración adecuada de productos y servicios a ser ofertados)
- Precio. (Costo por gastos de administración)
- Plaza. (Punto de venta)
- Promoción. (Impulso de productos y servicios financieros)

Toda empresa sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de marketing, que le permita posicionarse en el mercado, la cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda., necesita la implementación de

estrategias comunicacionales que favorezcan el crecimiento socioeconómico de la organización.

4.3.7.1. OBJETIVO:

Desarrollar estrategias, actividades con la programación de tiempos y asignación de recursos que permitan fortalecer la imagen y aceptación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., ante de la ciudadanía.

4.3.7.2. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Cuadro N. 16: Estrategia N°1 Del Producto

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS		
Implementar la cultura de fidelización de los nuevos y actuales socios		
OBJETIVO		
- Fomentar la cultura de fidelización de los nuevos y actuales socios		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de incentivo para socios. • Construir una base de datos, que permita el seguimiento de los socios. • Obtener la mayor información de los socios con el fin de mantener una comunicación constante. • Comprometer al personal con la cooperativa. • Dar información de nuevos servicios que realiza la cooperativa, para generar el interés de nuevos socios y mantener a los ya existentes. • Ampliar la línea de servicios. • 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Papelería	Trimestralmente	\$100
Movilización		\$50
Servicio de call center		\$100
TOTAL		\$250

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

Cuadro N. 17: Estrategia N°2 Producto

ESTRATEGIA DE PRODUCTO		
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la atención al cliente y servicios que brinda la institución 		
TÁCTICAS <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de quejas y sugerencias • Diseño de una página web para la institución. 		
RECURSO <ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Costos por trabajo de realización de la página web y el sistema de quejas	Trimestralmente	\$300
TOTAL		\$300

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

4.3.7.3. ESTRATEGIAS DE PLAZA

Cuadro N. 18: Estrategia N°1 DE Plaza

ESTRATEGIA DE PLAZA		
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none">- Reforzar el canal de distribución directa entre socio y empresa		
TÁCTICAS <ul style="list-style-type: none">• Reforzar la venta personal o directa que realizaran los agentes de crédito• Fuerte capacitación en ventas, fuerza de ventas agresiva.		
RECURSO <ul style="list-style-type: none">• Humano• Material• Tecnológico		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Papelería	Mensualmente	\$50
Movilización		\$50
Capacitación		\$200
TOTAL		\$300

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

4.3.7.4. PROMOCIÓN

Cuadro N. 19: Estrategia N°1 Promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none">- Brindar un incentivo a clientes potenciales y actuales para que adquieran los servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito san miguel Ltda.		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de afiches• Entrega de monederos a nuevos clientes• Entrega de esferos y calendarios• Desarrollar sorteos de electrodomésticos• Camisetas para clientes internos y externos		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none">• Humano• Material• Tecnológico		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Papelería	Trimestralmente	\$250
Movilización		\$75
Elaboración		\$420
Esferos,		
Calendarios,		
Monederos		\$50
Auspicio de electrodoméstico		\$564
Camisetas		
TOTAL		1359

Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

GORRAS

Ilustración N. 19: Gorras



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

JARROS

Ilustración N. 20: Jarros



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

CAMISETAS

Ilustración N. 21: Camisetas



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

LLAVERO, ESFERO Y MONEDERO

Ilustración N. 22: Llavero, Esfero y Monedero



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

Ilustración N. 23: Monederos

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO San Miguel



Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

Cuadro N. 20: Estrategia N°2 Promoción

ESTRATEGIA DE PROMOCION		
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer mediante el uso de medios de comunicación y medios escritos información sobre la entidad que el cliente potencial necesita saber. 		
TÁCTICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Realización dípticos y trípticos • Realizar auspicios a eventos ya sean estos de carácter social o particular. • Realizar vallas publicitarias • Rotulo Cooperativo 		
RECURSO		
<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Material • Tecnológico 		
PRESUPUESTO		
DETALLE	PERIODICIDAD	PRECIO
Papelería	Trimestralmente	\$300
Movilización		\$75
Auspicio		\$100
Valla Publicitaria		\$100
Rotulo corporativo		\$100
TOTAL		\$325

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los Autores

VALLA PUBLICITARIA

Ilustración N. 24: Valla Publicitaria



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

TRIPTICO


Ilustración N. 25: Valla Publicitaria



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores


Ilustración N. 26: Volantes

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SAN MIGUEL**



REQUISITOS PARA SER SOCIO

- ✓ Copia de la cédula; certificado de votación a color socio y cónyuge.
- ✓ Carta de pago de agua, luz y/o teléfono (actualizado del socio).
- ✓ Cuota de Ingreso \$25 dólares.




CUENTA INFANTIL

- ✓ Copia de la cédula; certificado y certificado de votación a color del representante.
- ✓ Cédula o Partida de Nacimiento del niño(a).
- ✓ Cuota de inicial \$5 dólares.





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SAN MIGUEL**



**REQUISITOS PARA
CRÉDITO**

- ✓ Ser socio activo de la Cooperativa.
- ✓ Copia a color de la cédula, certificado de votación deudor, cónyuge y garantes.
- ✓ Copia del pago de uno de los servicios básicos deudor y garantes.
- ✓ Foto tamaño carnet a color deudor y cónyuge (primer crédito).
- ✓ Tener depositado el encaje
- ✓ Créditos de consumo copia del rol de pagos del deudor y garantes.
 - Escritura Original
 - Certificado del libre gravamen
 - Copia del pago del impuesto predial

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

ROTULO COORPORATIVO
Ilustración N. 27: Rotulo corporativo



Fuente: Investigación
Elaborado por: Los autores

4.4. PLAN TECNICO.

4.4.1. MACROLOCALIZACION.

La empresa se encuentra ubicada.

Cuadro N. 21: Macro localización

PAÍS:	Ecuador
Provincia:	Bolívar
Cantón:	San Miguel
UBICACIÓN: Distancias:	Norte: cantón San José de Chimbo (Provincia de Bolívar) Sur: cantón Chillanes (Provincia de Bolívar) Este: Parroquia Cañi (Provincia de Chimborazo). Oeste: cantón Caluma (Provincia de Bolívar)
Superficie:	592.82 Km2 (PDOT, GAD San Miguel, 2012a)
Población: Densidad:	Población: Total 27,244 habitantes. Representa el 14.83% de la población provincial (INEC, 2010) 0,48 habitantes / hectarea

Fuente: Investigación

Elaborado por: Los autores

MAPA CANTON SAN MIGUEL DE BOLIVAR

Ilustración N. 28: Mapa Cantón San Miguel De Bolívar



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Mapa Google

4.4.2.MICROLOCALIZACION.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., está ubicada:

Cuadro 21 Microlocalizacion

Ciudad:	San Miguel
Barrio:	24 de Mayo
Calle Principal:	Pichincha
Calle Secundaria:	10 Enero

Elaborado por: Los autores

Fuente: COAC San Miguel

4.4.3. TAMAÑO DE LA PLANTA.

Ilustración N. 29: Tamaño De La Planta

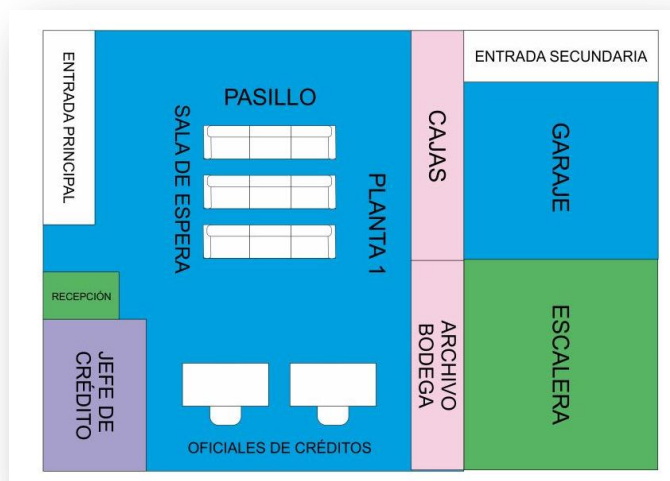


La cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda., está ubicada en el centro de la ciudad el cual cuenta con una infraestructura accesible, es un edificio que consta de cuatro plantas para el desempeño de actividades, cada planta está conformado por sus respectivos departamentos y divisiones.

La planta uno está conformado:

- Recepción
- Cajas
- Archivo bodega
- Jefe de crédito
- Oficiales de crédito

Ilustración N. 30: Planta 1

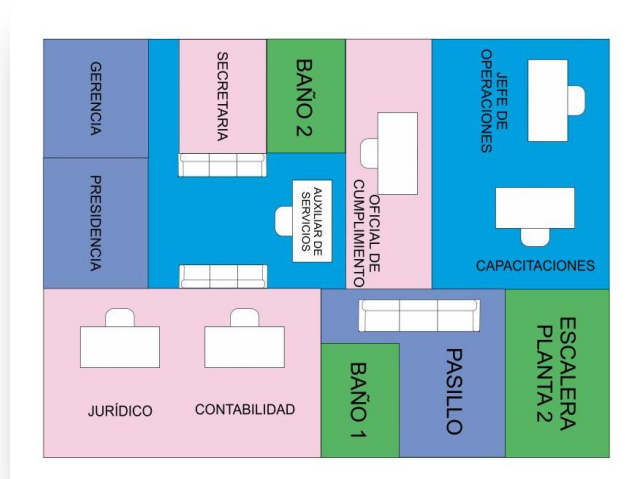


Elaborado por: Los autores
Fuente: Investigación

La planta dos está conformado por:

Ilustración N. 31: . Planta 2

- Presidencia
- Gerencia
- Secretaria
- Jefe de operaciones
- Captaciones
- Oficial de cumplimiento
- Contabilidad
- Jurídico
- Auxiliar de servicios



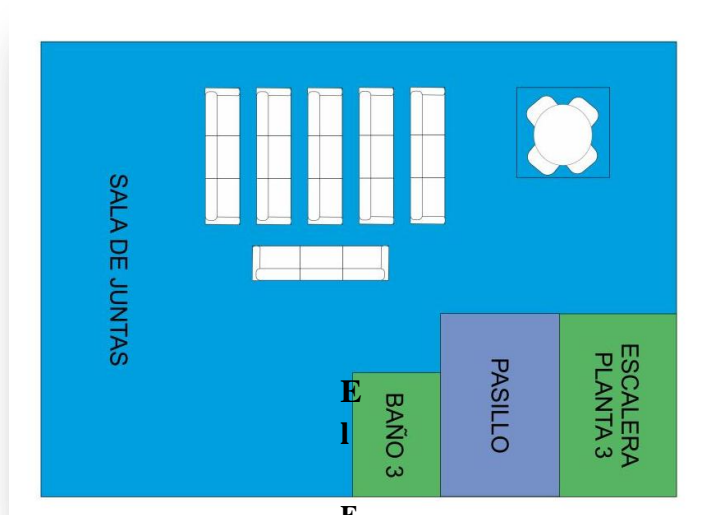
Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

La planta tres está conformado de la siguiente forma:

Ilustración N. 32: Planta 3

- Sala de juntas



El
l
a

Elaborado por: Los autores

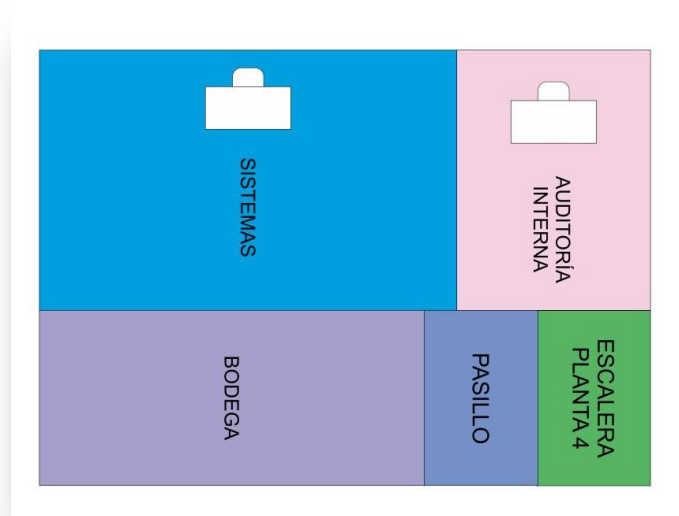
Fuente: Investigación

Está conformado de la siguiente forma:

Auditoria interna

- Sistemas
- Bodega

Ilustración N. 33: Planta 4

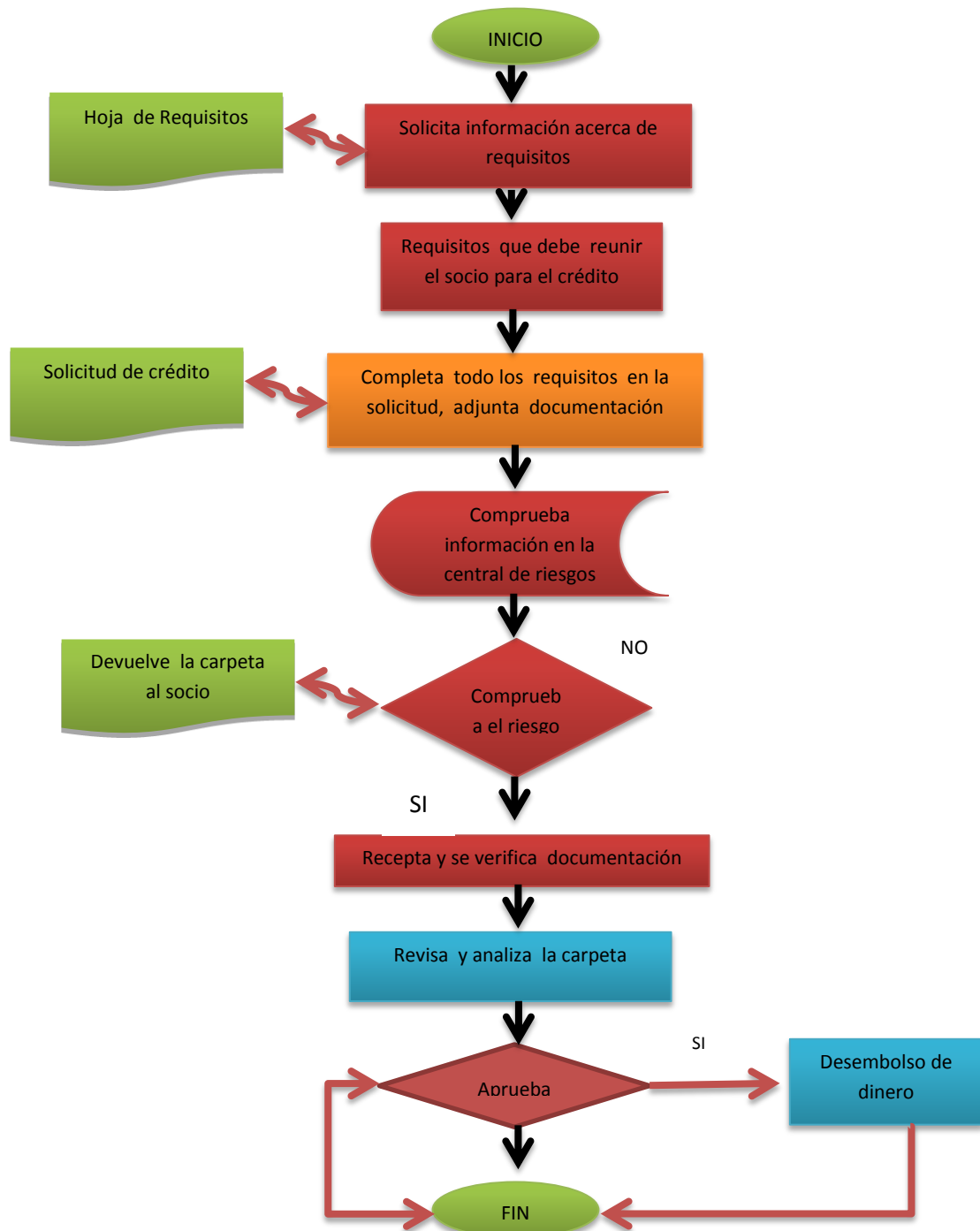


4.4.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Aquí se definirán mediante flujogramas los procesos administrativos necesarios para que funcione de forma correcta las actividades que se desarrollan dentro de la institución.

4.4.4.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE OTORGACION DE CREDITOS

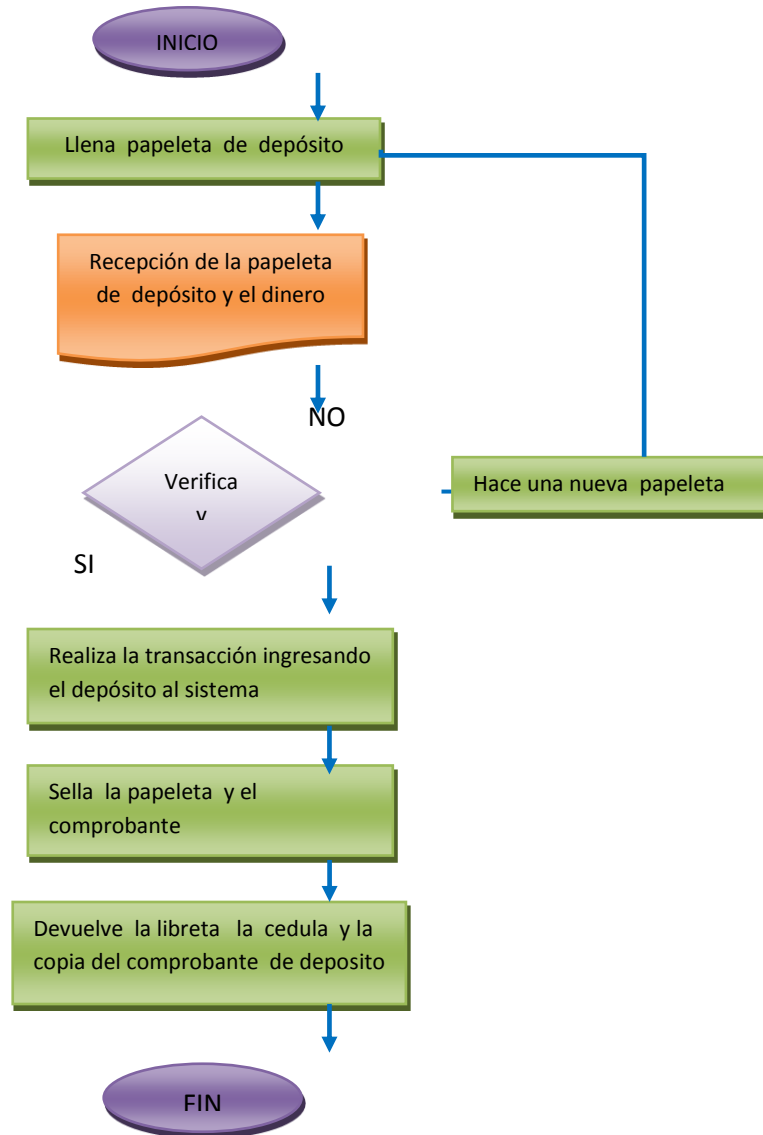
Cuadro N. 22: Flujograma Del Proceso De Otorgación De Créditos



Elaborado por: Los autores
Fuente: Investigación

4.4.5. FLUJOGRAMA DE DEPOSITO DE AHORROS

Cuadro N. 23: Flujograma De depósitos de Ahorros

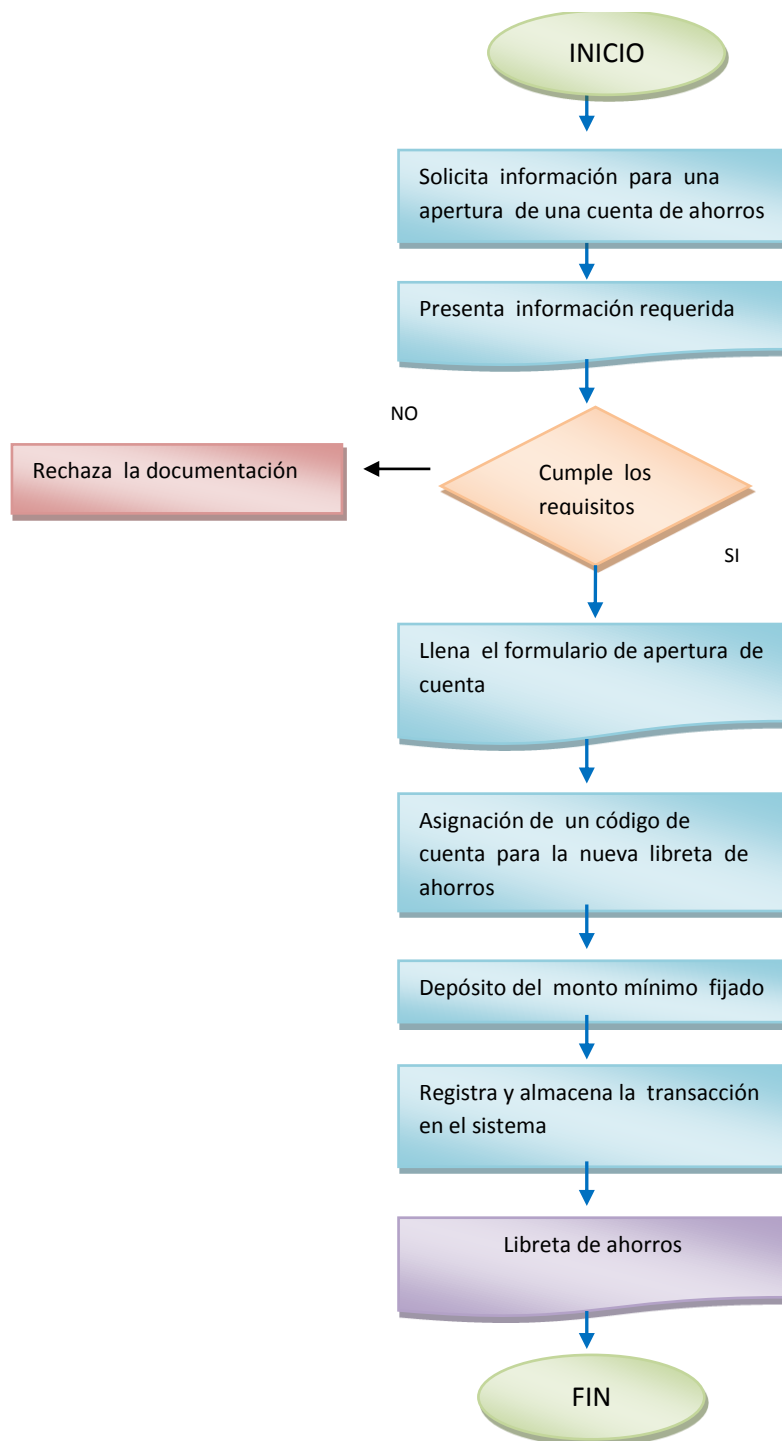


Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.4.6. FLUJOGRAMA DE APERTURA DE LIBRETA DE AHORROS

Cuadro N. 24: Flujograma De Apertura de Libreta de ahorros

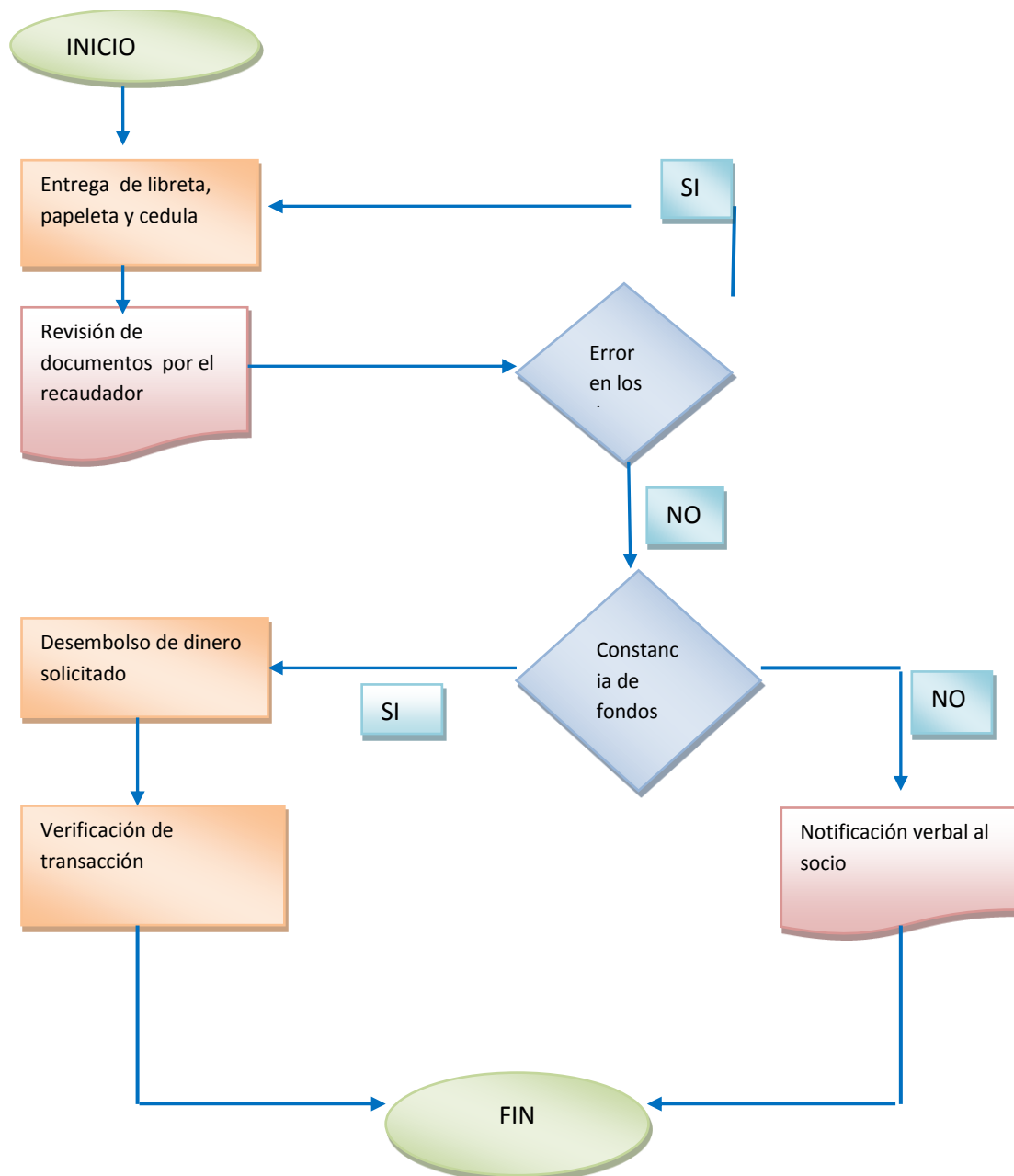


Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.4.7. FLUJOGRAMA DE RETIRO DE AHORROS

Cuadro N. 25: Flujograma De Retiro de Ahorros

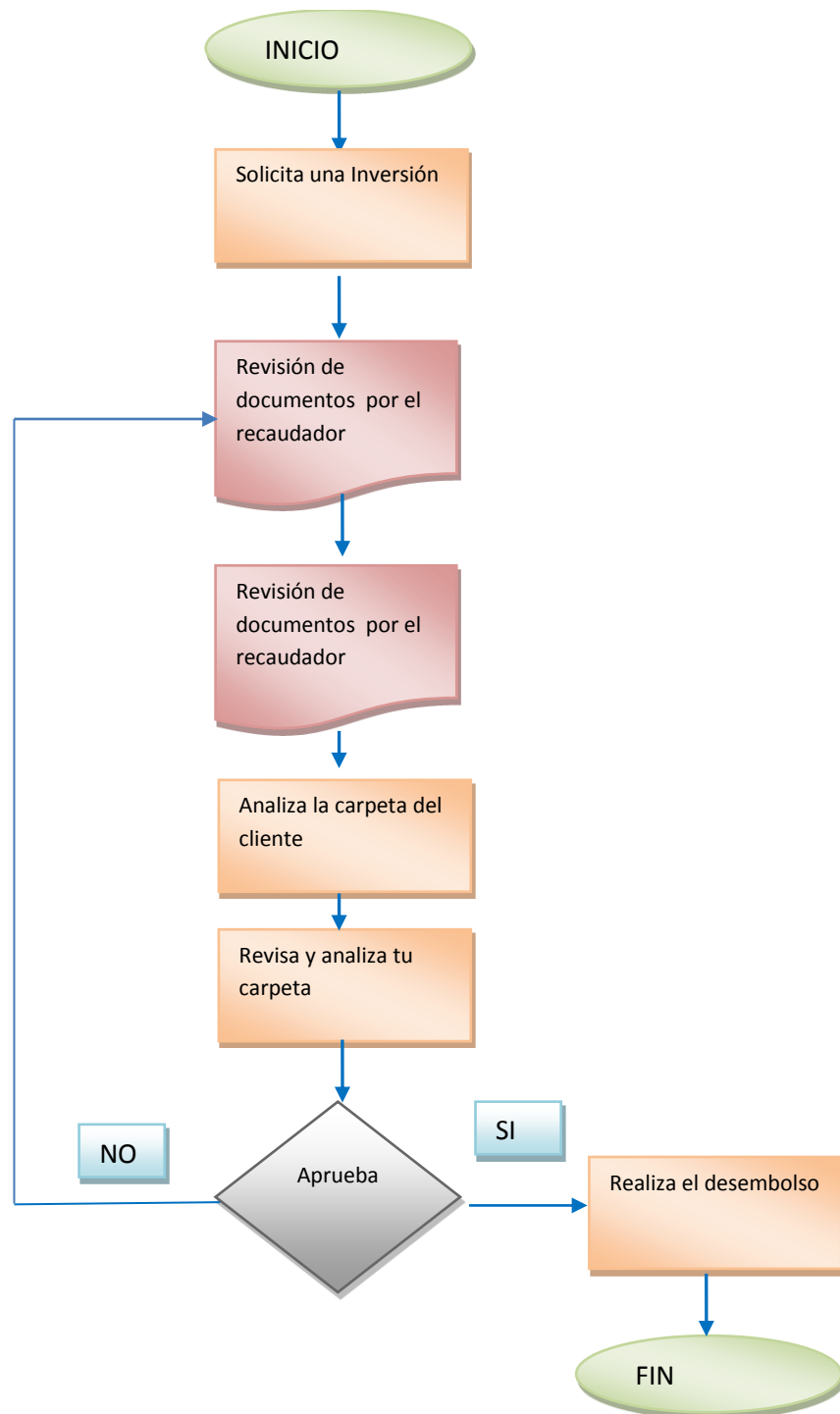


Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.4.8. FLUJOGRAMA DE INVERSION

Cuadro N. 26: Flujograma De Inversión



4.5. PLAN ADMINISTRATIVO.

4.5.1. MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.

- **NOMBRE DEL CARGO:** Denominación otorgada al cargo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., según designación establecida por Gerencia.
- **DEPENDENCIA:** Se determina teniendo en cuenta las disposiciones internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.
- **JEFE INMEDIATO:** Hace referencia al cargo de la persona responsable de la Dependencia a la cual se encuentra adscrito e trabajador.
- ✓ **RESUMEN DEL CARGO:**
Resume la razón de ser del cargo dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. y las funciones en general.
- ✓ **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**
Son las actividades y tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en ejercicio del cargo.
- ✓ **PERFIL REQUERIDO:**
Se refiere a los requisitos académicos, de experiencia laboral y competencias (administrativas, laborales y humanas), establecidas por los acuerdos y demás disposiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., para el ejercicio del cargo.

Educación: Corresponde al nivel de escolaridad y la especialización requerida para desempeñar el cargo.

Experiencia laboral: Se refiere al tiempo laborado con el fin de demostrar experticia general y/o específica requerida para el buen desempeño.

Competencias: Son aquellas condiciones que debe poseer un individuo para el desempeño eficaz y eficiente en un determinado contexto laboral, además de los conocimientos básicos y la experiencia.

4.5.1.1. MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE.

Cuadro N. 27: Manual del Gerente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
Gerente	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo, Civil y Penal.
DEPENDENCIA	-
SUPERVISA	Todo el personal de la empresa

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

RESUMEN DEL CARGO.

Como las funciones que debe cumplir el gerente son dirigir, inspeccionar, analizar, calcular, deducir y planificar el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Dictar las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar que las actividades de la Cooperativa se desarrollen de acuerdo con las políticas y planes aprobados por el Consejo Administración.

- Velar por el cumplimiento de la LOEPS, del Estatuto Social, de los Manuales Reglamentarios y Políticas de la Institución y demás disposiciones que afecten a la Cooperativa de Ahorro-Crédito;
- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo de Administración.
- Formar y proponer al Consejo de Administración, para la aprobación los Reglamentos, Manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento de la Cooperativa y lo que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.
- Proponer al Consejo de Administración las modificaciones en la organización de la Cooperativa.
- Diseñar y proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, la implementación de nuevas modalidades de ahorros, créditos y servicios financieros, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes.
- Elaborar y someter al Consejo de Administración para la aprobación los presupuestos y metas a corto mediano y largo plazo.
- Informar periódicamente y asesorar al Consejo Administrativo sobre la gestión económica financiera y administrativa de la Cooperativa. Para ello debe presentar periódicamente análisis de liquidez, rentabilidad, morosidad e informes sobre evaluación de la ejecución del Programa Anual de Operaciones: Plan de Captaciones de Depósitos, de Colocaciones, del Presupuesto de Ingresos, Gastos e Inversiones, así como el Flujo de Caja. Implementar medidas correctivas con la finalidad de que el de empeño y los resultados tengan lugar de acuerdo con los planes.
- Preparar informe periódico para el Consejo Administrativo, y para la Asamblea General sobre la situación patrimonial y financiera de la Cooperativa.
- Presentar oportunamente al consejo de Administración los Estados financieros correspondientes a cada periodo o ejercicio económico.
- Preparar la memoria Anual.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 28: Perfil Del Puesto Del Gerente

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario en el área Contable, Ciencias económicas o formación similar preferentemente Maestría	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia laboral mínimo un año. - Poseer experiencia gerencial comprobada en el sector financiero.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, Control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	La comprensión de la dinámica organizacional y de la gerencia integral, de manera que pueda liderar la Cooperativa, para lograr la efectividad, la calidad y la competitividad empresarial, dentro de escenarios cambiantes.
HUMANAS	<p>La negociación y resolución de conflictos, que le permita ser mediador en los equipos de trabajo y en los conflictos colectivos.</p> <p>Contar con los conocimientos, estrategias y habilidades requeridas para gerenciar y administrar.</p>

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.2. MANUAL DE FUNCIONES DE LA SECRETARIA

Cuadro N. 29: Manual De Funciones De La Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Secretaria	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativa.
DEPENDENCIA	Gerencia y Contabilidad
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Atender y brindar información a funcionarios, empleados y público que la soliciten, en concordación con la política de información de la Cooperativa; para tal efecto deberá informarse adecuadamente sobre los servicios que preste la institución.
- Recibir, registrar y distribuir la documentación y correspondencia interna y externa que ingrese a la Cooperativa.
- Preparar correspondencia, elevarla a la Gerencia General para su aprobación, distribución y/o envío.
- Prestar apoyo secretarial y documentario a los distintos órganos de la Cooperativa que requieran su servicio.
- Archivar la correspondencia, así como la documentación originada por las sesiones del Consejo de Administración y Gerencia General.
- Llevar libros de Actas, Reglamentos, Políticas y normas internas y libros de tarifas aprobadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa.
- Efectuar y atender las llamadas telefónicas locales y a larga distancia.
- Tomar dictados, preparar correspondencia y documentos que se le encomienden.
- Llevar control de los fondos de Caja Chica.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 30: Perfil de la Secretaria

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad	- Experiencia laboral mínimo un año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Conocimiento del cargo, trabajo en equipo, dinámica, proactivo, tolerancia al estrés, puntualidad y asistencia.
HUMANAS	Dominio de conceptos, relaciones humanas, compromiso, sentido de pertenencia.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.3. MANUAL DE FUNCIONES DEL OFICIAL DE CUMPLIMIENTO Y RIESGO.

Cuadro N. 31: Manual De Funciones Del Oficial De Cumplimiento Y Riesgo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Oficial de cumplimiento y riesgo.	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo, Civil y penal
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

HISTORIA:

Ha sido creado el cargo desde el año por cuanto la institución no contaba con una persona adecuada para este cargo para lo que se plantea la unificación actual del oficial de cumplimiento y riesgo por cuanto el tamaño institucional así lo requiere.

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Promover el diseño de los procedimientos específicos y adecuados para prevenir y controlar el lavado de activos, como parte Integral del Sistema de Control Interno de la entidad.
- Evaluar acciones de los departamentos, respecto de las exigencias legales.
- Procurar la formulación de estrategias de la entidad para establecer los controles necesarios, con base en el grado de exposición al riesgo de lavado de activos.
- Verificar la aplicación de los procedimientos específicos para la prevención del lavado de activos, por parte de los empleados.

- Realizar, directamente o por interpuesta personas programas de sensibilización dirigida a funcionarios nuevos y programas de capacitación sobre prevención del lavado de activos para los demás funcionarios.
- Efectuar revisiones periódicas documentales sobre el conocimiento del mercado a través de los diferentes segmentos en que se encuentra dividido.
- Comunicar los reportes y demás información que deba remitirse a las autoridades, en conformidad con las disposiciones.
- Operaciones inusuales: validar su correcto registro y analizar su razonabilidad, respecto al perfil del socio.
- Dar respuestas a las solicitudes de información de las autoridades competentes.
- Procurar la conservación de los documentos relativos para la prevención del lavado de activos, de acuerdo con los cambios normativos y del entorno del negocio.
- Cumplir con el rol de enlace de las autoridades.
- Efectuar seguimiento a los compromisos adquiridos por los directores de dependencias y oficinas de emprender acciones correctivas por fallas detectadas en la aplicación de los mecanismos de prevención y control.
- Velar por el arraigo de una cultura de cumplimiento de la entidad.
- Coordinación del ejercicio de las atribuciones que este Manual otorga a los funcionarios y empleados de la institución, estableciendo prioridades y resolviendo las controversias que se lleguen a suscitar.
- Elaborar un diagnóstico trimestral sobre el comportamiento económico financiero del país, con énfasis en los mercados donde opera Cooperativa.
- Realizar estudios de mercado para conocer la competencia y las necesidades del socio.
- Elaborar informes sobre los sectores económicos de los mercados en donde funciona la Cooperativa.
- Elaborar informes sobre la capacidad de ahorro de los mercados en donde funciona la Cooperativa.
- Coordinar con Jefe de Operaciones los requerimientos mínimos de liquidez- abordando para ello, el reporte de tesorería y posición diaria y mensual de liquidez.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 32: Perfil del Oficial De Cumplimiento Y Riesgo.

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Nivel superior en áreas Administrativas	- Experiencia laboral mínimo un año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	El Oficial de Cumplimiento, cada uno de los miembros de su equipo de trabajo y cada empleado de la entidad financiera, responde por sus actos y por sus consecuencias. Cada uno de los vinculados a la entidad, en sus actuaciones debe tener en cuenta el propio bien, el bien de los demás compañeros y el bien común
HUMANAS	Dominio de conceptos, relaciones humanas, compromiso, sentido de pertenencia.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.4. MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CREDITO:

Cuadro N. 33: Manual De Funciones Del Jefe De Crédito

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Jefe de Crédito	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo, Civil y penal
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	Oficial de Cobranzas

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

HISTORICO: Creado este cargo desde 01 de enero del 2014.

DESCRIPCION FUNCIONES:

- Proponer al Gerente, las políticas y normas necesarias para una adecuada operatividad en la atención al socio y gestión dentro del ámbito de su competencia.
- Dirigir, controlar y actualizar de ser necesario, los procedimientos relacionados con evaluación, otorgamiento vigilancia y recuperación de los créditos concedidos por la COAC San Miguel LDTA.
- Planificar y controlar la colocación de recursos financieros.
- Vigilar que las operaciones de crédito presentadas, mediante solicitudes de préstamo y transacciones especiales que se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas de la Cooperativa.
- Proveer los lineamientos necesarios que posibiliten el liderazgo en cualquier modalidad de crédito que la institución ofrezca.
- Controlar a través de reportes, los resultados obtenidos en cada una de sus áreas y cuando sea necesario, decidir las medidas correspondientes.

- Elaborar el presupuesto del plan operativo de la Gerencia de Crédito, proponerlo al Gerente General y presentarlo al Consejo de Administración en caso de ser necesario, una vez aprobado, control su correcta ejecución y cumplimiento de meta.
- Elaborar periódicamente los estados financieros comparativos entre el presupuesto proyectado y ejecutado, evaluado permanentemente le desarrollo de la ejecución del presupuesto de su área.
- Mantener informado a Gerencia General sobre la situación operativa de la Cooperativa en cuando en colocaciones y recuperaciones.
- Participar en el Comité de Crédito como proponente de las situaciones de líneas de crédito o préstamos de acuerdo a los límites establecidos en el Manual de Crédito y Aprobado por el Consejo de Administración una vez hecho el estudio de crédito por el área de análisis de crédito.
- Evaluar las solicitudes de créditos de montos mayores, presentados por los Analistas de Crédito, autorizándoles o denegándolas dentro del nivel de autorización que le ha sido conferido.
- Evaluar las actividades de seguimiento de los créditos otorgando y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito.
- Controlar los informes estadísticos presentados por el coordinador de crédito.
- Coordinar con la jefatura de personal el rol de vacaciones, el plan de capacitación, los permisos, sanciones, ascensos, despidos, esquemas de remuneración, etc., para canalizar las acciones a realizar.
- Realizar la evaluación del personal a su cargo y de lo concerniente al área de su competencia.
- Coordinar con jefes de sistemas de envió y la recepción del informe crediticio confidencial.
- Evaluar e informar sobre posibles fluctuaciones del tipo de cambio.
- Establecer sistema de control para la parte operativa con la finalidad de mejorar el control y reducir los riesgos administrativos.
- Evaluar las pólizas de seguros con la finalidad de determinar si los bienes propios y/o de terceros (embargos), el dinero, las garantías y otros se encuentren con cobertura adecuada, informando al Gerente General sobre el particular.

- Evaluar de manera permanente que el área de créditos de cumplimiento a los límites, políticas y procedimientos establecidos para las operaciones y las disposiciones de la UIF, en material de administración de riesgo.
- Evaluar y calificar la cartera de colocaciones en forma mensual de acuerdo con las circulares y oficios que sobre el particular dicte la entidad de control, determinar y proponer la provisión correspondencia.
- Enviar información requeridos por las Unidades de Control.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 34: Perfil Del Jefe De Crédito:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Lic. En Contabilidad, Lic. en Administración de Empresas o a fin	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Supervisar y brindar apoyo al personal bajo su cargo. Evaluar la política crediticia de la Cooperativa y presentar a su jefe inmediato propuestas de ajuste, de estimarlo procedente.
HUMANAS	Ser creativo, ordenado, con mentalidad analítica y crítica. Velar por el cumplimiento de las políticas de crédito a afiliados, promoviendo acciones correctivas.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.5. MANUAL DE FUNCIONES DEL AUDITOR INTERNO:

HISTORICO: Ha sido creado el cargo desde el 15 de agosto del 2014 por necesidades de la institución.

Cuadro N. 35: Manual De Funciones Del Auditor Interno:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Auditor Interno	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Elaborar el Plan Anual de Auditoria según las normas emitidas por los entes rectores y de acuerdo con las necesidades de la Cooperativa.
- Elevar el Plan Anual de Auditoria al Comité de Auditoria (si corresponde) y Consejo de Vigilancia para su aprobación y luego al Consejo de Administración para que presupueste su ejecución y posterior a ello, a los entes de control y supervisión.
- Realizar acciones o actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso del Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración o a solicitud del Gerente General, previa aprobación del Consejo de Administración cuando así lo amerite.
- Elaborar el memorando de Planificación y Programas de Trabajo para cada acción de control.

- Supervisar la ejecución de los programas de trabajo [por parte del equipo de auditoria.
- Consolidar los hallazgos de auditoria y remitirlos a las personas comprendidas en ellos.
- Evaluar los descargos recibidos de las personas comunicadas.
- Elaborar el informe de auditoría y elevarlo al del Consejo de Vigilancia y luego simultáneamente al Consejo de Administración, con copia para el Gerente General.
- Evaluar trimestralmente el grado d cumplimiento del plan anual de auditoria e informar al Consejo de Vigilancia para que lo presente al Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia simultáneamente.
- Evaluar el seguimiento a la implantación de las recomendaciones formuladas por Auditoría Externa, SEPS; y , Auditoría Interna.
- Elaboración del cuadro de vacantes de personal para el año, en coordinación con el Gerente General y de acuerdo con los requerimientos y crecimientos Institucional.
- Comunicar al Departamento de Informática los datos del nuevo personal, con la finalidad de que se ingresen en el sistema de nómina.
- Verificación de la Planilla de sueldos, vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios, distribución de utilidades y otros beneficios de ley.
- Coordinar con el Gerente General las vacaciones del personal, con los Jefes Departamental.
- Otorgar permisos al personal siendo este por horas, debiendo coordinar con el jefe inmediato superior la posibilidad de otorgamiento y dependiendo el tipo de permiso será potestad de otorgar el permiso al Gerente General en coordinación con el Talento Humano.
- Vigilar el cumplimiento y vigencia de los contratos del personal, coordinando con el Gerente General la renovación o vencimiento de los mismos.
- Disponer y autorizar el envío de comunicaciones administrativo – laboral a los diferentes organismos relacionados con el Área del Personal.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de funciones del guardia de la Cooperativa.
- Así como verificar los sistemas de seguridad de las instalaciones, bienes y equipos de la institución, así mismo deberá mantener bajo custodia las llaves de puertas del local y duplicado de las unidades de transporte.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de funciones del auxiliar de servicios.

- Realizar los trámites correspondientes en el Ministerio de Trabajo para el ingreso, liquidación de los funcionarios de la institución u otras actividades relacionadas al personal.
- Llevar la custodia de los archivos del personal (contratos, permisos, vacaciones).

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 36: Perfil del Auditor Interno

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Lic. En Contabilidad, Lic. en Administración de Empresas o a fin	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	-Técnicas y procedimientos de auditoría. -Estructura de planes, programas, proyectos relacionados con Auditoría.
HUMANAS	- Pensamiento critico - Pensamiento analítico - Capacidad de trabajo en equipo

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.6. MANUAL DE FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL:

Cuadro N. 37: Manual De Funciones Del Contador General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Contador General	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	Secretaria

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRICPCION DE FUNCIONES:

- Elaborar los Estados Financieros según los principios de contabilidad generalmente aceptado y de acuerdo con las normas de la SEPS, tributación e internacionales.
- Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables.
- Revisar y dar continuidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar.
- Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones.
- Elaborar de forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros.
- Colaboración en los eventos de capacitación aportando su experiencia a fin de lograr la comprensión y el conocimiento pleno de la filosofía y tecnología aplicada al sector meta, de las políticas, procedimientos y reglamentos para los productos y servicios de la Cooperativa.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 38: Perfil Del Contador General:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Título superior Universitario con Especialización Contabilidad y Auditoría.	- Experiencia laboral mínimo 2 años.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
CAPACIDAD ANALITICA	Tener la capacidad de entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes. Razonar de una manera abstracta la información, con el fin de discernir cada situación.
CAPACIDAD NUMERICA	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.7. JEFE DE OPERACIONES Y TALENTO HUMANO:

Cuadro 1. Manual del Jefe De Operaciones Y Talento Humano:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
Jefe de operaciones y talento humano	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Gerencia, secretaria
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION FUNCIONES:

- Revisión de la documentación de la agencia u oficina; tales como: depósitos, retiros, comprobantes de pago, comprobantes de desembolso y darle la conformidad para su posterior archivo.
- Ser responsable de cuadrar diariamente caja y enviar reportes a Contabilidad.
- Elaborar y reportar a la Unidad de Riesgos la situación de Caja en forma semanal tanto de matriz como de sus ventanillas, así como los saldos de Cuentas Bancarias.
- Mantener en custodia los valores (Efectivo, Cheques de Depósitos) que se originan producto de las Operaciones de la Cooperativa.
- Custodiar los pagarés emitidos al otorgar en crédito.
- Contar con el anexo detallado de pagarés (activos, cancelados, puestos de garantía, procesos judiciales y castigados).
- Formar parte de la comisión de crédito.
- Entregar la información necesaria para el inicio de labores en el área de caja.
- Elaborar el reporte de la salida de efectivo a través de ventanillas.
- Realizar visitas periódicas a las Oficinas Operativas, con la finalidad de verificar las operaciones que se están llevando acabo.
- Proveer del efectivo necesario para el desarrollo normal de las opresiones diarias en las Ventanillas de la Institución.
- Supervisar las políticas de captaciones de depósitos implementadas, dirigidas a mejorar la imagen de la institución e incrementar el grado de penetración en el mercado.
- Realizar el control de las diferentes operaciones institucionales.
- Evaluar el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado.
- Realizar el traslado del efectivo excelente en las Ventanillas Operativas.
- Regular el funcionamiento en caso de la falta de un funcionario inmerso en el departamento de su competencia.
- Y demás informes necesarios para Gerencia General.
- Organizar y ejecutar los procesos de selección, evaluación e inducción del personal que ingrese a laborar a la Institución, debiendo coordinar con el Gerente General y Jefe Departamental.

- Integrar la comisión de Adquisición y Ventas de Activos Fijos de acuerdo con la normalidad vigente, así como del Manual de Procedimiento de adquisiciones de la Cooperativa.
- Realizar acciones para negociar la recuperación de crédito de acuerdo con las instrucciones del Administrador de Sucursal coordinadamente con el encargado de recuperación.
- Colocar recursos financieros del Área a su cargo, así como controlar el desarrollo de las operaciones en el ámbito administrativo, de crédito, dentro de las normas aplicables.
- Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, plazos, condiciones, garantías, etc.).
- Comparar las estrategias empleadas por la competencia y las implementadas por la Cooperativa, a fin de desarrollar mejoras e innovaciones en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Mantener información actualizada de los productos y servicios que ofrece la competencia.
- Controlar que se mantenga actualizada la publicación de las tasas de interés y otros costos de los productos y servicios, para conocimiento de los socios y de todos los funcionarios del área de crédito.
- Dar cumplimiento a las normas internas y externas en el ámbito de su competencia.
- Promover y supervisar la correcta atención a los socios de la Cooperativa, velando por conservar la buena imagen institucional.
- Atender y/o responder los requerimientos de pagos presentados por los socios de la Cooperativa en el ámbito de su competencia.
- Recibir y analizar las sugerencias de los usuarios y del personal del área de crédito, presentando propuestas de mejora para la atención al socio.
- Conducir, organizar y difundir las campañas promocionales con el fin de alcanzar los objetivos planteados respecto a operaciones de crédito en la Cooperativa.
- Dirigir y controlar el correcto desarrollo de las operaciones de créditos.
- Verificar el cumplimiento de los plazos establecidos de los contratados de constitución de hipotecas.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 39: Perfil Jefe De Operaciones Y Talento Humano:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
Título Universitario en el área de Administración, Ciencias Económicas o formación similar.	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	Planear, dirigir y organizar las actividades del área operativa de la entidad.
HUMANAS	Atender con diligencia los requerimientos de los empleados, de la Cooperativa, estableciendo y manteniendo adecuadas relaciones interpersonales.

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.8. MANUAL DE FUNCIONES DE LA UNIDAD DE SISTEMAS:

Cuadro N. 40: Manual De Funciones De La Unidad De Sistemas:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
Unidad de sistemas	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo Financiero
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	Gerencia

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Identificar las necesidades de informática de la Cooperativa.
- Implementación, mantenimiento y seguimiento de los sistemas y aplicativos de información mecanizada existente, en coordinación con los Jefes Departamentales y con el Gerente General de la Cooperativa.
- Programar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de procesamiento electrónico de datos que se realizan con las distintas áreas de la Cooperativa.
- Programar y coordinar el mantenimiento de los activos fijos que son de responsabilidad del área de Sistemas.
- Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico de la marcha de la Cooperativa para el Gerente General y para el Consejo de Administración.
- Informar al Gerente de posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas u oficinas operativas, con la finalidad de que se apliquen las medidas pertinentes.
- Validar la información contable previo el registro correspondiente con la finalidad de no tener futuras contingencias laborales, tributarias y de otra índole.
- Remitir información contable a los organismos superiores que así lo requieren.
- Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diaria tanto de oficina principal como agencias.
- Elaborar la información complementaria a los estados financieros.
- Llevar el control contable del activo fijo de acuerdo con el reglamento correspondiente.
- Verificar la información remitida a la institución tributaria.
- Elaborar la posición bancaria diaria y remitirla a los órganos de controles correspondientes.
- Custodiar las chequeras de las diferentes cuentas corrientes bancarias de Cooperativa, así como el uso correlativo de los cheques. En el caso de anular un cheque destruir las firmas y poner en conocimiento a Gerencia.
- Registrar y llevar un control de la emisión en efectivo.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 41: Perfil De La Unidad De Sistemas

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	- Agilidad mental

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.9. MANUAL DE FUNCIONES DEL JURIDICO:

Cuadro N. 42: Manual De Funciones Del Jurídico:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
JURÍDICO	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo, civil y penal.
DEPENDENCIA	GERENCIA
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Brindar asesoría legal al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerentes de Áreas y a todos los departamentos de la institución con la finalidad de evitar posibles contingencias que pongan en riesgo los activos de la Cooperativa.
- Defender en procesos jurídicos, tributarios, administrativos y de otra índole los intereses y derechos de la Cooperativa.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 43: Perfil Del Jurídico:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 3 años.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, liderazgo de personas, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	- Agilidad mental

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.10. MANUAL DE FUNCIONES DE LOS OFICIALES DE CREDITO:

Cuadro 2. Manual De Funciones De Los Oficiales De Crédito:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
Oficiales de Crédito	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Gerencia y Jefe de Créditos
SUPERVISA	Jefe de Créditos

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Atender amablemente al público brindando información de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.
- Ser responsable del dinero habilitado, así como preparar el material de trabajo al inicio de la atención al público.
- Ser responsable de la autenticidad o falsedad de los billetes y la buena conservación de los mismos que estén bajo su custodia.
- Atender todas las operaciones que provienen de los productos o servicios que brinda la Cooperativa; tales como:
 - Apertura de cuentas de depósito: ahorro corriente, plazo fijo.
 - Retiro de intereses de cuentas a plazo.
 - Cancelación y retiro de cuentas.
 - Depósitos en efectivo y/o cheques.
 - Cobro de las aportaciones que hacen los socios.
 - Cumplir con los niveles de autorización establecidos para los retiros.
 - Contar con un archivo de documentos de soporte de procedimientos de depósitos y retiros.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro 3.Perfil De Los Oficiales De Crédito:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones.
LABORALES	- Trabajo en equipo
HUMANAS	- Compañerismo

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.11. MANUAL DE FUNCIONES DEL AUXILIAR DE SERVICIOS:

Cuadro 4. Manual De Funciones Del Auxiliar De Servicios:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Auxiliar de servicios	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	Gerencia

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Realizar encargos y recados de carácter oficial.
- Efectuar la recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación y/o franqueo de la correspondencia.
- Facilitar información básica de carácter general tanto telefónica como presencialmente.
- Llevar a cabo la apertura y cierre de puertas y control de llaves y de acceso de personal al edificio, recibéndolas y acompañándolas cuando lo soliciten.
- Revisar y reponer los materiales, equipamiento e instalaciones existentes en su edificio.
- Formular el plan de desarrollo de informática con participación de las áreas usuarias y en coordinación con el Gerente General.
- Emitir las normas técnicas necesarias para el uso racional de los equipos de cómputo y activos fijos.
- Efectuar las coordinaciones necesarias para la capacitación y entrenamiento del personal de la Cooperativa, en el campo de la informática, a fin de mantener un adecuado nivel de actualización.

- Asesorar al Gerente General en el uso de las técnicas informáticas, a fin de apoyar la gestión.
- Dirigir la ejecución de estudio e investigaciones de factibilidad y aplicación de sistemas mecanizados.
- Orientar y asesorar a las diferentes áreas en el desenvolvimiento de las actividades de procesamiento electrónico de datos.
- Verificar que la documentación presentada por el área de Sistemas sea lo suficientemente completas para ejecutar los trabajos sin asistencia de los que desarrollan el sistema.
- Apoyar la preparación de la documentación de los sistemas y programas.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 44: Perfil Del Auxiliar De Servicios

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Organización, control, toma de decisiones, excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	-Capacidad de acatar ordenes
HUMANAS	- Proactivo y con iniciativa creativo

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.12. MANUAL DE FUNCIONES DE CAPTACIONES:

Cuadro N. 45: Manual De Funciones De Captaciones

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Captaciones	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo y civil
DEPENDENCIA	Gerencia
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Preparar estudios económicos e informes de carácter financiero para el Gerente General y el Consejo de Administración.
- Atraer los recursos financieros necesarios para asegurar un adecuado desarrollo de las actividades de intermediación así como velar por el cumplimiento de las obligaciones pactadas.
- Proponer al Gerente General el presupuesto y cronograma de actividades a desarrollar en materia de publicidad, promoción y de relaciones públicas.
- Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras de captación de depósitos.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 46: Perfil De Capacitadores

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	- Persona proactiva
HUMANAS	- Capacidad de trabajo en equipo

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.13. MANUAL DE FUNCIONES DE CAJEROS

Cuadro N. 47: Manual De Funciones De Cajeros

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO	
Cajeros	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo
DEPENDENCIA	Jefe de oficina operativa
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Encender y apagar luces y otras instalaciones que no dispongan de mecanismos automáticos que las regulen.
- Atender a los socios o clientes que solicitan los servicios de ingreso o egreso de dinero en efectivo.
- Revisar y verificar que existan fondos en los trámites de retiro verificar y confirmar las cantidades entregadas o recibidas.
- Recibir y revisar que los comprobantes de depósito o retiros y los documentos de identificación sean correctos.
- Cumplir las demás funciones que se le asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 48: Perfil del puesto cajeros

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Organización, dirección, control, toma de decisiones,
LABORALES	-Trabajo en equipo -Trabajo bajo presión
HUMANAS	- Capacidad de resolver conflictos

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.1.14. MANUAL DE FUNCIONES DEL GUARDIA:

Cuadro N. 49: Manual De Funciones Del Guardia:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL GARGO Guardia	
NIVEL DE RESPONSABILIDAD	Administrativo, civil y penal
DEPENDENCIA	Recursos humanos
SUPERVISA	

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados.
- Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquellos.
- Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos.
- Colaborar con el auxiliar de servicios si existiese la necesidad.

PERFIL DEL PUESTO

Cuadro N. 50: Perfil Del Guardia:

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA LABORAL
	- Experiencia laboral mínimo 1 año.
COMPETENCIAS	
ADMINISTRATIVAS	Excelente comunicación efectiva oral y escrita.
LABORALES	- Proactivo

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

4.5.2. PROCESO DE SELECCIÓN AL PERSONAL

4.5.2.1. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Permite identificar candidatos, mediante el cual se iniciara con la búsqueda de personas potenciales calificadas.

La Hoja de vida del aspirante contendrá lo siguiente:

- Datos personales
- Estudios realizados
- Cursos realizados
- Experiencia

4.5.2.2. ENTREVISTA

En este proceso se acude a una conversación formal donde se determina la idoneidad del prospecto para el puesto. Permite la comunicación con los entrevistadores donde se obtienes información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

4.5.2.3. RECLUTAMIENTO

Proceso en el cual se busca un prospecto idóneo para un puesto determinado en una organización.

Fuentes de reclutamiento

- **Fuentes internas.-** Significa cubrir vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados
- **Fuentes externas.-** Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Selección

Una vez que se ha recogido una serie de candidatos se pasa a la selección del mejor.

Donde mediante el proceso de reclutamiento busca y encuentra al personal idóneo para el puesto determinado.

4.5.2.4. CONTRATACION

Una vez hecho el proceso de reclutamiento se procede a la selección del personal idóneo y por lo tanto al momento de la contratación donde el prospecto acepta o no el puesto al que está determinado esto ya depende de la políticas de la empresa las formas de contratación del personal.

- **Políticas a ser implantadas para la contratación del personal de la cooperativa de ahorro y crédito “San Miguel Ltda.”**
- Dotar a la cooperativa de recursos humanos con las capacidades y habilidades idóneas del mercado.

- Las personas a ser contratadas deberán gozar de un buen prestigio moral y social, con una buena presentación y con una excelente conducta.
- Cubrir las solicitudes de empleo en la base de datos en la cooperativa por un periodo de un año con el fin de poseer actualizado los registros de posibles candidatos.

- **Requisitos**

- Solicitud de empleo
- Referencias laborales
- Fotocopia de títulos
- Certificados
- Solvencia de la policía nacional
- Fotocopia de documentos personales
- Referencias o certificados que avalúen la experiencia del prospecto
- Exámenes médicos

4.5.2.5. CAPACITACION

Proporciona a los colaboradores la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, de esta manera , también resulta ser una importante herramienta motivadora.

- **Una capacitación contendrá los siguientes aspectos:**

- Manual de bienvenida
- Reglamento interno de trabajo
- Aspectos generales de la empresa
- Estructura orgánica de la empresa

- **Proceso:**

- Evaluación de las necesidades
- Diseño de programas

- Instrumentación
- Evaluación

4.5.2.6. REMUNERACION

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y adicionales que percibe un colaborador de una empresa por causa del contrato de trabajo aquí dependerá mucho del puesto al que se dirige las políticas de pago de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

4.6. PLAN FINANCIERO.

En el presente plan se detallan los recursos, costos de cada una de las actividades que se desarrollaran para realizar el plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., los cuales son valores o cálculos estimativos según investigaciones realizadas para el siguiente plan.

Cuadro N. 51: Costos de investigación de mercados:

Detalle	Cantidad	Costo Unit.	Costo
Copias de las encuestas	239	0,04	9,56
Movilización	2 Personas	90,00	180,00
Alimentación	2 Personas	30,00	60,00
Investigadores	2 Personas	100,00	200,00
Total			449,56

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

Cuadro N. 52: Gastos de plan estratégico

Detalle	Cantidad	Costo
Papelería		750,00
Movilización	1	300,00
Call center	1	100,00
Página web y sistema que quejas		200,00
Capacitación		200,00
Elaboración, esferos, calendarios, monederos		420,00
Auspicio electrométricos	1	50,00
Elaboración de camisetas		564,00
Auspicio a eventos	1	100,00
Valla Publicitaria	1	100,00
Rotulo corporativo	1	100,00
TOTAL		2884,00

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

Cuadro N. 53: Costo total del plan de negocios

DETALLE	COSTO
Costo del estudio de mercado	449,56
Gastos de estrategias	2200,00
Costo del plan de Negocios	2649,56

Elaborado por: Los autores

Fuente: Investigación

CONCLUSIONES

- La investigación realizada durante el trabajo de titulación, permite identificar ciertos problemas actuales dentro de los problemas se encontró que los colaboradores no cuentan con una adecuada capacitación acorde a las funciones que realizan, lo cual implica que para un futuro los mencionados colaboradores no tendrán un adecuado desempeño al momento de realizar el servicio y la atención al cliente.
- Con los resultados obtenidos se pudo conocer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es líder dentro del cantón San Miguel, por lo tanto tiene una participación de mercado elevado.
- Una vez analizado el mercado se concluyó que para fortalecer la imagen de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se debe implementar estrategias de marketing basadas en las cuatro ps.

RECOMENDACIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., deberá emplear las estrategias sugeridas, asegurando la calidad de sus servicios y brindando confianza a los socios, mejorando de esta manera la cartera de potenciales clientes.
- Mejorar el sistema organizacional de buenas políticas de calidad en cada uno de los departamentos, que permitan un óptimo desenvolvimiento que se vea reflejado en un servicio de calidad hacia los socios.
- Aplicar programas de capacitaciones continuas en temas como: atención al cliente, inversiones, carteras de créditos, motivación al talento humano.

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de socios, identificando necesidades presentes y futuras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Edad

Ocupación

Genero

1.- En promedio ¿Cuál es el ingreso mensual de su hogar?

Menos de 500

Entre 500 y 1000

Superior a 1000

2.-

¿Actualmente quién es el soporté económico del hogar?

Padre ☐

Cónyuge ☐

Otro Familiar ☐

solo usted ☐

Otro ☐

3.- ¿Por qué ahorra usted?

Seguridad ____

Emergencia ____

Salud ____

Vivienda ____

Compra de bienes ____

Educación ____

Ganancia de intereses ____

Obtención de crédito ____ Otra _____

4.- ¿Qué tipo de socio es usted?

Ahorrista	
Inversionista	
Prestamista	

5.- ¿Qué tipo de crédito ha solicitado en la cooperativa

Consumo	
Microcrédito	
Vivienda	

6.- ¿El monto de crédito que con frecuencia Ud., realiza está en el siguiente rango?

100 a 500	
500 a 2000	
2000 a 5000	
5000 a 8000	
2000 a 2500	
8000 a 10000	
Superior a 10000	

7.- ¿Usted es socio de otra cooperativa mencione cuál?

SI..... NO.....

8.- ¿Cómo usted conoció y accedió a los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. ?

Amigos	
Compañeros de trabajo	
Por usted mismo	
Familiares	
Medios de comunicación	
Confianza	
Otros	

9.- ¿Basándose en su experiencia de socio como califica al personal que trabaja en la cooperativa?

Excelente	
Bueno	
Malo	
Regular	

10.- Mencione, ¿qué servicios o productos considera que debe incorporarse en la cooperativa?

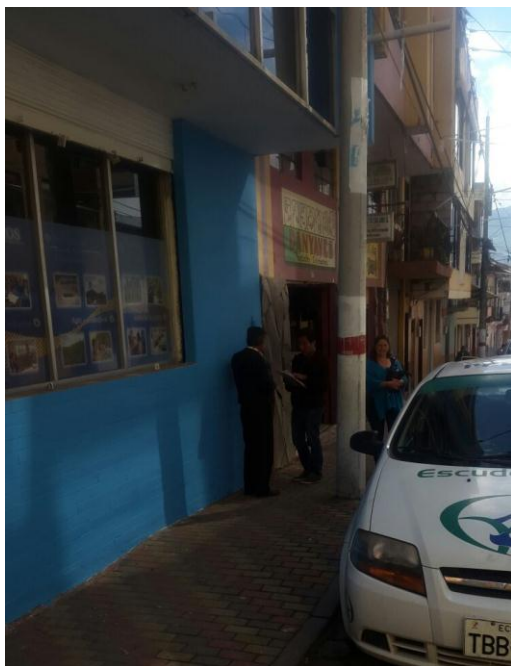
Cajero Automático	
Tarjeta de debito	
Otra agencia	
Tarjeta de crédito	
Horarios diferidos	
Nuevas líneas de crédito	
Atención con cultura de servicio	
Otros	

11.- ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:

Rápido ☐ Normal ☐ Eficaz ☐

¡! Gracias por su Colaboración!!

Anexo 2. Fotografías



BIBLIOGRAFÍA

Ferrer, J. (2010). *Tipos y diseño de investigación*

Borello, A. (1994). *Plan de negocios*. España: Díaz Santos

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios*. México: PRENTICE HALGL

Kotler, P. (2008). *Principios de marketing*. México: PEARSON EDUCACION S.A.

Balanko, D. (2008). *Como preparar un plan de negocio exitoso*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Galindo, C. (2008). *Formulación y evaluación de planes de negocio*: EDICIONES DE LA U

Flores, J. (2008). *Plan de negocios para pequeñas empresas*: EDICIONES DE LA U

Catarina. (16 de 08 de 2013). *udlap.mx*. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo2.pdf

Costa, M. (4 de 10 de 2012). *www.manuelcosta.es*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://www.manuelcosta.es/2012/10/analisis-de-la-situacion-primera-fase.html>

Giménez, J. (12 de 08 de 2012). *pinnova.upc.es*. Recuperado el 12 de 10 de 2014, de <http://pinnova.upc.es/innova/pagines/altres/5eConcurs/Materials/plan%20de%20marketing.pdf>

Ecuadorencifras. (15 de 06 de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 2 de 09 de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf

Kotler Philip, A. G. (2004). *Marketing Décima Edición*. Thomson Editores S.A.

Pérez, S. (2002). *Ocio del Negocio: Preguntas y retos para iniciar un Negocio*

Salazar, R. C. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio*. Quito: Fenix Comunicaciones

Barreno, L. (12 de 01 de 2014). *dspace.ups.edu.e*. Recuperado el 03 de 09 de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1461/4/CAPITULO%203.pdf>

Ley Organica de economia popular y solidaras del sistema financiero. (2011, Registro oficial 444). *Ley Organica de economia popular y solidaras del sistema financiero*. Republica del Ecuador: Lexis.

Orlich, J. (s/f). Al análisis FODA. *Planificacon Estrategica* , 1-2.

Superintendencia de Economía Popularía y Solidaría. (2012). *Sector Coperativo*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de Mercado : <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>

Velasco, F. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocio* . Barcelona: Paidos Ibérica, S.A.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Peru: Nathan Associates.

WEBGRAFIA

ABC: <http://www.definicionabc.com/general/implementar.php#ixzz3HT9EKXbf>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html>

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>

http://www.proyectosytesis.com.ar/index.php?martic_id=0000000003&mменеlec=1

<http://www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir>

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

<http://www.desarrollosocial.gob.ec/economia-popular-y-solidaria>

<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>